

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALESSANDRA DAMASCENO BECKER

**ESTILO DE VIDA E GESTÃO DO DESIGN:
UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA DA LOUÇA SANITÁRIA**

CURITIBA

2011

ALESSANDRA DAMASCENO BECKER

**ESTILO DE VIDA E GESTÃO DO DESIGN:
UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA DA LOUÇA SANITÁRIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação, Mestrado em Design, Área de concentração: Design em Produto - Sistema de Produção e Utilização, da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Design.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Virginia B. Kistmann

CURITIBA

2011



Universidade Federal do Paraná
Setor de Ciências Humanas Letras e Artes
Departamento de Design
Programa de Pós Graduação em Design | PPGDesign

TERMO DE APROVAÇÃO

Alessandra Damasceno Becker

“Estilo de vida e gestão do design: um estudo de caso na indústria da louça sanitária”

Dissertação aprovada como requisito parcial à obtenção de grau de Mestre em Design, no Programa de Pós-Graduação em Design, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná.

Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa
Universidade do Vale dos Sinos
Examinador externo

Prof. Dr. Adriano Heemann
Universidade Federal do Paraná
Examinador interno

Prof. Dr. Ronaldo de Oliveira Correa
Universidade Federal do Paraná
Professor convidado

Prof.^a Dr.^a Virgínia Borges Kistmann
Universidade Federal do Paraná
Presidente e examinadora interna

Curitiba, 16 de junho de 2011.

Prof.^a Dra. Carla Galvão Spinillo
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação
em Design | UFPR

AGRADECIMENTOS

A Professora Dr^a. Virginia Borges Kistmann, não somente por sua orientação, mas também por sua compreensão, paciência, disposição, comprometimento, envolvimento, força e apoio.

A empresa Roca Brasil Ltda., pela colaboração e atenção dispensadas, em especial a Mary Cristina Matiuzzo e Andréia Cristina Mariotto.

A André Zechmeister, pela apresentação institucional da empresa Roca, pela entrevista e pelo material fornecido.

A Marcos Cayres Mazoni e Waldo Alexandre Junqueira Gheralde, pelas entrevistas concedidas e pelo material fornecido.

Aos meus dois amores Marcelo e Igor, fonte de minha inspiração.

Aos meus familiares e amigos que me incentivaram na realização do mestrado e na construção do conhecimento.

A todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta dissertação de mestrado, em especial a bolsista PIBIC Ana Claudia Gabardo, aos professores Dr. José Marconi Bezerra de Souza, Dr. Ricardo Triska, Dr. Ronaldo de Oliveira Corrêa e Dr^a. Dulce Maria Paiva Fernandes.

A colega da pós-graduação Maria Emília Mendes Jayme, pela amizade, companheirismo e apoio no desenvolvimento deste trabalho.

Ao corpo docente e funcionários do Programa de Mestrado em Design, em especial ao Gerson Miguel Yasbeck, pelo apoio prestado.

Ao apoio recebido pelo Programa de Bolsas REUNI de Assistência ao Ensino, com financiamento desta pesquisa.

Estilo é plagiar a si mesmo.

Alfred Hitchcock - Cineasta americano

RESUMO

Este trabalho relaciona as informações referentes ao conceito de estilo de vida à gestão do design em uma empresa produtora de louças sanitárias atuante no mercado nacional e global. A metodologia de pesquisa consistiu em um estudo de caso como uma pesquisa de caráter descritivo, qualitativo e exploratório envolvendo levantamento bibliográfico e documental, entrevistas realizadas em uma empresa de grande porte do setor. Este trabalho contribui teoricamente para a fundamentação das práticas projetuais que buscam incorporar o conceito do estilo de vida à gestão do design e com isso buscou melhorar o processo de trabalho do design, atendendo de modo mais sistematizado os consumidores do mercado de louças sanitárias. Seu foco se apóia no fato de que o comportamento, gosto e estilo de vida estão cada vez mais associados aos métodos de projeto de design. Neste sentido, os banheiros, dentre outras áreas da casa, passaram por reformas significativas e, buscando incorporar demandas novas de consumo ou gerar novas demandas, as empresas produtoras de louças sanitárias estão dando maior atenção à forma de seus produtos, materiais, cores e padrões de acabamento. Neste contexto, o design e a gestão do design buscam intermediar o diálogo entre os consumidores e as empresas do ponto de vista projetual, para que as últimas possam melhor atender as atuais necessidades do mercado.

Palavras-chave: estilo de vida, gestão do design, design de cerâmicos, louça sanitária.

ABSTRACT

This paper lists the information concerning the concept of lifestyle in the design management of a company producing bathroom equipment active in national and global market. The research methodology consisted of a case-study as a descriptive study, involving qualitative and exploratory and literature, interviews conducted in a large-sized company on this production sector. This work aims to generate theoretical data that contribute to a justification of design practices that seek to incorporate the style life in the design management and may also improve work processes of design, responding more systematically to consumers of the sanitary ware market. Its focus rests on the fact that the behavior, tastes and lifestyles are increasingly associated methods of design project. In this sense, the bathrooms, among other areas of the home, went through significant reforms and seeking to incorporate new consumer demands, or generate new demands, companies producing bathroom equipment are giving greater attention to the its products form, materials, colors and finishing standards. In this context, design and design management should seek to mediate the dialogue between consumers and companies, from the standpoint projectual so that they can better meet current consumer needs.

Keywords: life style, design management, ceramic design, sanitary ware.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – CAMPOS DE ABORDAGEM DA PESQUISA.....	19
FIGURA 02 – GRUPOS-ALVO, SEGUNDO INSTITUTO SINUS-MILIEUS.....	39
FIGURA 03 – PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE DESIGN.....	48
FIGURA 04 – PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO.....	49
FIGURA 05 - VASO SANITÁRIO COM DESCARGA, 1902.....	55
FIGURA 06 - LINHA DE PRODUTOS DESENVOLVIDA PARA A VILA OLÍMPICA DAS OLIMPÍADAS DE PEQUIM 2008.....	56
FIGURA 06 - BANHEIRA DECORADA COM DECALQUE FEITA SOB ENCOMENDA.....	57
FIGURA 07 - VASO SANITÁRIO DECORADO COM DECALQUE FEITO SOB ENCOMENDA.....	57
FIGURA 08 – ESTRATÉGIA PARA A COLETA DE DADOS DA PESQUISA.....	86
FIGURA 09 – VASO SANITÁRIO QUE COMPÕE O CATÁLOGO DA ROCA NOS ANOS 1930.....	92
FIGURA 10 – ANÚNCIO DA ROCA DE 1945.....	92
FIGURA 11 – PAÍSES ONDE SÃO COMERCIALIZADOS OS PRODUTOS ROCA.....	94
FIGURA 12 – FÁBRICAS DA ROCA.....	95
FIGURA 13 – RESUMO DA HISTÓRIA DA ROCA.....	96
FIGURA 14 – ARQUITETOS E DESIGNERS DE INTERIORES COLABORADORES EM PRODUTOS ROCA.....	97
FIGURA 15 - W+W (WASHBASIAN + WATERCLOSET), PRODUTO DA EMPRESA ROCA/ESPANHA.....	98
FIGURA 16 – LINHA ARMANI/ROCA.....	99
FIGURA 17 – INTERIOR DA FÁBRICA ROCA EM JUNDIAÍ/SP.....	101
FIGURA 18 – FORNO DE QUEIMA DAS PEÇAS NO INTERIOR DA FÁBRICA DE JUNDIAÍ/SP.....	101
FIGURA 19 – ÁREA DE DESCARTE DE PEÇAS COM DEFEITO NA FÁBRICA DE JUNDIAÍ/SP.....	102
FIGURA 20 – VISÃO TOTAL DO GRUPO ROCA.....	103
FIGURA 21 – ARQUITETURA DAS MARCAS NO BRASIL.....	104
FIGURA 22 – ESTUDOS DO <i>INNOVATION LAB</i> NA AMAZÔNIA.....	107
FIGURA 23 – CARACTERÍSTICAS DOS CONSUMIDORES ROCA.....	107
FIGURA 24 – COMUNIDADE ATENDIDA PELA <i>WE ARE WATER FOUNDATION</i>	108
FIGURA 25 – PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS NA ROCA.....	110
FIGURA 26 – INSERÇÃO DO DESIGN NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS.....	111
FIGURA 27 – PLANILHA COM O MODELO DE <i>BRIEFING</i>	112
FIGURA 28 - PLANILHA COM O CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DOS PRODUTOS.....	113
FIGURA 29 – ANÁLISE DOS PRODUTOS ROCA NO MERCADO BRASILEIRO.....	115
FIGURA 30 – ANÁLISE DOS PRODUTOS INCEPA NO MERCADO BRASILEIRO.....	115
FIGURA 31 – ANÁLISE DOS PRODUTOS CELITE NO MERCADO BRASILEIRO.....	116

FIGURA 32 – ANÁLISE DOS PRODUTOS LOGASA NO MERCADO BRASILEIRO.....	116
FIGURA 33 – LINHA DE PRODUTOS <i>MERIDIAN</i> DA ROCA.....	119
FIGURA 34 – LINHA DE PRODUTOS <i>KHROMA</i> DA ROCA.....	120
FIGURA 35 – LINHA DE PRODUTOS <i>EROS</i> DA INCEPA.....	120
FIGURA 36 – LINHA DE PRODUTOS <i>RIVIERA</i> DA CELITE.....	121
FIGURA 37 – LINHA DE PRODUTOS <i>ZOOM</i> DA LOGASA.....	121
FIGURA 38 – EMBALAGEM PARA PRODUTO ROCA.....	122
FIGURA 39 – EMBALAGEM PARA PRODUTOS INCEPA, CELITE E LOGASA	122
FIGURA 40 – EMBALAGEM PARA ASSENTOS SANITÁRIOS DA INCEPA, CELITE E LOGASA.....	123
FIGURA 41 – ELEMENTOS DE COMUNICAÇÃO DA ROCA.....	125
FIGURA 42 - REVISTAS ROCA TOP PROFISSIONAL.....	126
FIGURA 43 – CONTRA-CAPA DA REVISTA ROCA TOP PROFISSIONAL, Nº 08.....	126
FIGURA 44 - ANÚNCIO NAS REVISTAS CASA & DECORAÇÃO, ARQUITETURA & CONSTRUÇÃO E VIVER BEM NO ANO DE 2008.....	127
FIGURA 45 - ANÚNCIO NA REVISTA CASA CLAUDIA NO ANO DE 2009.....	127
FIGURA 46 – CAMPANHA PUBLICITÁRIA DA MARCA INCEPA.....	128
FIGURA 47 – CAMPANHA PUBLICITÁRIA DA MARCA CELITE.....	128
FIGURA 48 - PRÉDIO DA ROCA BARCELONA <i>GALLERY</i>	129
FIGURA 49 – <i>SHOWROOM</i> ROCA EM SÃO PAULO.....	130
FIGURA 50 – <i>STAND</i> DA ROCA NA <i>ISH</i> 2011.....	131
FIGURA 51 – <i>STAND</i> DA ROCA NA <i>KITCHEN AND BATH</i>	131

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – CAPITAIS QUE GERAM RIQUEZA.....	31
QUADRO 02 – FASES DO PROCESSO DE DESIGN A PARTIR DE BONSIEPE.....	45
QUADRO 03 – FASES PARA O DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO.....	46
QUADRO 04 - NÍVEIS DA GESTÃO DO DESIGN.....	65
QUADRO 05 - GESTÃO DO DESIGN SOBRE OS TRÊS NÍVEIS DE ESPECIALIDADE.....	73
QUADRO 06 - DESIGN COMO VANTAGEM COMPETITIVA.....	81
QUADRO 07 – FERRAMENTAS DA PESQUISA.....	88
QUADRO 08 - VISÃO GERAL DAS ETAPAS DA PESQUISA.....	90
QUADRO 09 – LOGOMARCAS ROCA, INCEPA, CELITE E LOGASA.....	118
QUADRO 10 - PRÊMIOS RECEBIDOS PELA ROCA.....	133

LISTA DE FLUXOGRAMAS

FLUXOGRAMA 01 - PROCESSO DE FABRICAÇÃO DE PEÇAS SANITÁRIAS	54
FLUXOGRAMA 02 - PROCESSO DO ESTUDO DE CASO.....	89

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	22
2.1 ESTILO DE VIDA E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	22
2.1.1 A Sociedade de Consumo e do Consumidor.....	22
2.1.2 O Consumidor na Cultura Diversificada e Globalização.....	27
2.1.3 Diferenciação e Segmentação.....	31
2.1.4 Estilo de Vida e Identidade.....	34
2.1.5 Métodos de Incorporação do Estilo de Vida.....	38
2.1.6 Métodos de Projeto e Estilo de Vida.....	43
2.1.7 O Processo Produtivo de Louças Sanitárias.....	52
2.1.7.1 Fluxograma de Fabricação de Louças Sanitárias.....	53
2.1.7.2 Produtos Oriundos da Indústria de Louça Sanitária.....	58
2.1.7.3 O Consumidor e a sua Participação no Mercado da Louça Sanitária.....	58
2.2 GESTÃO DO DESIGN E ESTILO DE VIDA.....	61
2.2.1 Níveis da Gestão do Design e Estilo de Vida.....	64
2.2.1.1 Design Estratégico e Estilo de Vida.....	65
2.2.1.2 Design Tático ou Funcional e Estilo de Vida.....	68
2.2.1.3 Design Operacional e Estilo de Vida.....	71
2.2.2 Forças da Gestão do Design e a Criação de Valor.....	73
2.2.2.1 Força Transformadora e Estilo de Vida.....	74
2.2.2.2 Força Integradora ou Coordenadora e Estilo de Vida.....	75
2.2.2.3 Força Diferenciadora e Estilo de Vida.....	76
2.2.3 Competência Central e Estilo de Vida.....	77
2.3 RESUMO DO CAPÍTULO.....	82
3 MÉTODO.....	83
4 ESTUDO DE CASO.....	91
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	92
4.2 A GESTÃO DO DESIGN NA ROCA.....	96
4.3 A INCORPORAÇÃO DO ESTILO DE VIDA DO CONSUMIDOR NA ROCA..	106
4.4 MÉTODOS DE PROJETO NA ROCA.....	109
4.5 ELEMENTOS DE COMUNICAÇÃO NA ROCA.....	117
4.5.1 Logomarcas.....	117

4.5.2 Linhas/Produtos.....	118
4.5.3 Embalagens.....	121
4.5.4 Catálogos.....	123
4.5.5 Sites.....	123
4.5.6 Revistas.....	125
4.5.7 <i>Galleries e Showrooms</i>	129
4.5.8 Mostras, Feiras e Eventos.....	130
4.5.9 Projetos e Programas Sociais.....	132
4.6 PRÊMIOS.....	133
5 DISCUSSÃO.....	136
6 CONCLUSÃO.....	146
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	152
APÊNDICES.....	160

1 INTRODUÇÃO

Esta introdução aborda o problema de pesquisa e sua contextualização, a pergunta de pesquisa, os objetivos, a justificativa, bem como a estrutura geral da dissertação.

Para Kopp (2004), nunca teremos certeza se existem verdades universais nas quais possamos confiar, pois para ele, nosso tempo tem várias verdades, que podem ruir a qualquer momento, já que transitamos entre tendências, teorias, modas e tudo mais que o mercado oferece. Para o autor (ibid), vozes, olhares, expressões e interpretações denunciam uma época nova e diferente, que não é inovadora, no sentido do nunca feito antes, mas simplesmente nova ou recém-feita.

Segundo Forlin¹ (2007), diferentemente de como vivíamos há anos atrás, seguindo padrões de comportamento e de gosto ditados pela alta cultura e pelas “celebridades”, hoje há uma autonomia individual que nos permite legitimar nosso próprio estilo de vida. No entanto, essa definição do estilo de vida pode estar em conflito.

Para Woodward (2007, p. 31):

As relações familiares (...) têm mudado, especialmente com o impacto das mudanças na estrutura do emprego. Tem havido mudanças também nas práticas de trabalho e na produção e consumo de bens e serviços. É igualmente notável a emergência de novos padrões de vida doméstica, o que é indicado pelo crescente número de lares chefiados por pais solteiros ou por mães solteiras bem como pelas taxas elevadas de divórcio. As identidades sexuais também estão mudando, tornando-se mais questionadas e ambíguas, sugerindo mudanças e fragmentações que podem ser descritas em termos de uma crise de identidade. A complexidade da vida moderna exige que assumamos diferentes identidades, mas essas diferentes identidades podem estar em conflito.

Além disso, conforme Forlin (ibid), estamos vivendo uma fase que mistura a individualidade e o pluralismo. Nosso comportamento, gosto e estilo de vida estão cada vez mais associados aos momentos e ao grupo de pessoas com as quais estamos convivendo. Estamos mais abertos para inúmeras possibilidades (IBID).

Para Schiffman e Kanuk (2000), os fatores de estilo de vida, que são caracterizados pelas crenças comuns, atitudes, atividades e comportamentos, tendem a distinguir os membros de cada classe dos demais membros de outras classes sociais.

¹ Enéis Forlin: Doutor em filosofia pela Universidade de São Paulo (USP) e Professor da Unicamp, em entrevista para o Complemento da Revista Casa Cláudia 30 Anos: as tendências do morar.

Já Guimarães (2007), define que a conformação do estilo de vida, de acordo com Bourdieu (1983,1979), se dá por meio do gosto, da propensão e aptidão à apropriação material e/ou simbólica de uma categoria de objetos e práticas sociais, representando um princípio cultural altamente distintivo de classificação social. Para a autora (ibid), é importante lembrar que não há um determinismo social, uma homogeneização, mas que, antes, há uma pluralidade de soluções nas quais o próprio hibridismo pode servir como parâmetro.

Este princípio distintivo é considerado como identidade social. Hall (2006, p. 38 e 39) define a identidade como:

(...) Algo formado, ao longo do tempo, através de processos inconscientes, e não algo inato (...). Ela permanece sempre incompleta, está sempre “em processo”, sempre “sendo formada”. (...) A identidade surge não tanto da plenitude da identidade que já está dentro de nós como indivíduos, mas de uma falta de inteireza que é “preenchida” a partir de nosso exterior, pelas formas através das quais nós imaginamos ser vistos por outros.

Entretanto, Guimarães (2007) ressalta que os indivíduos assumem diferentes identidades no decorrer de suas vidas e em circunstâncias distintas, quando essas identidades se fazem necessárias para o indivíduo se adaptar às mais diversas situações. Ainda segundo Guimarães (ibid), hoje, o prazer das pessoas está em viver bem e em buscar a convivência não só com outras pessoas, mas também interagir através dos objetos que compõem a casa, evidenciando o próprio estilo de vida.

De acordo com Forty (2007), o lar além de prover abrigo, é também um ícone. Para ele (ibid), a aparência da casa evidencia o que ela é e como as pessoas que nela moram ou freqüentam devem comportar-se ou não. As idéias sobre o lar mudam ao longo do tempo e entre as culturas, mas em qualquer período ou lugar haverá um consenso sobre como ele deverá ser e o que é certo ou apropriado para ele (IBID).

Portanto, as sensações experimentadas, o prazer ou desprazer que este ou aquele objeto proporciona, são aspectos cada vez mais considerados (CADERNO DE REFERÊNCIAS EM MOBILIÁRIO 2008 DO SENAI). A cozinha e o banheiro são ambientes que retratam isso, afinal mudaram de *status* nos últimos tempos, graças a uma valorização dos sentidos (IBID).

Assim, o zoneamento da casa deixa de ser tão rígido: setor íntimo, social e serviço. Mudanças significativas vêm acontecendo dentro de cada uma dessas

esferas, refletindo as necessidades atuais. Para Rocha (1999, p. 03), os banheiros são cada vez mais:

Espaços voltados para o bem-estar, para o amor próprio, para descansarmos das intensidades da vida. Através de suas claridades, da água sempre corrente e do fechar de portas para o mundo de fora (e do conseqüente encontro com o mundo de dentro), são locais de refúgio e prazer.

Conforme Morace (2009), inúmeros fatores podem contribuir para o bem-estar pessoal, ter uma grande influência emocional e trazer benefícios inesperados ao corpo, como por exemplo, materiais agradáveis, formas ergonômicas, qualidades sensoriais e cores reconfortantes. Para o autor, “o lugar para o banho procura incluir todas essas qualidades e oferecer uma experiência regeneradora em termos de conforto físico e satisfação psicológica” (MORACE, 2009, p. 124).

Para atender as atuais necessidades dos consumidores, os banheiros vêm sofrendo reformas significativas, já que a estrutura física de muitas casas ainda segue padrões do século XIX (TRAMONTANO², 2007).

Buscando incorporar demandas novas de consumo ou gerar novas demandas, as empresas produtoras de louças sanitárias estão dando maior atenção à forma de seus produtos, materiais, cores e padrões de acabamento. A conscientização acerca dos problemas ambientais, que não serão aprofundados nesta pesquisa, também levou as empresas a uma reorientação dos novos produtos - questões relativas à sustentabilidade.

O processo de diversificação da produção é uma medida adotada por muitas empresas para o atendimento às diversas formas de demanda de consumo e de melhoria da competitividade. E a manutenção da competitividade requer o desenvolvimento de competências na empresa (PRAHALAD; HAMEL, 1990). A competência central de uma empresa seria para Prahalad e Hamel (1990), os aprendizados coletivos da empresa, sobretudo como coordenar diferentes habilidades produtivas e integrar múltiplas correntes de tecnologias. Os autores (ibid) mencionam que, competência central é comunicação, envolvimento e compromisso em trabalhar além das barreiras organizacionais.

² Marcelo Tramontano: Doutor em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade de São Paulo (USP) e Coordenador do Grupo Nomads, em entrevista para o Complemento da Revista Casa Claudia 30 Anos: as tendências do morar.

Prahalad e Hamel (1990) apontam três critérios para a identificação das competências centrais em uma empresa, sendo eles: proporcionar acesso a diferentes mercados; contribuir significativamente sobre a percepção dos benefícios do produto final ao consumidor e, ser difícil de imitar.

Ainda, de acordo com Hamel e Prahalad (1995), o consumidor como competência central é um ativo intelectual, um agente de mudança, igualmente definidor de competências, com necessidades reais. O problema que os profissionais de design ou que atuam como gestores de design nas empresas se coloca, na medida em que não há informações sistematizadas sobre como as empresas, com base na gestão do design, podem incorporar as relações com este consumidor como uma de suas competências.

Assim, o design e a gestão do design podem buscar intermediar o diálogo entre os consumidores e as empresas para que as mesmas possam melhor atender as atuais necessidades e expectativas dos consumidores. Em algumas empresas os consumidores já estão participando de modo mais efetivo no desenvolvimento e na produção de produtos, mas não foram encontrados dados na literatura pesquisada sobre a participação do consumidor no desenvolvimento e na produção de louças sanitárias.

Por gestão do design entende-se como um processo essencial para o sucesso da empresa, desde o desenvolvimento do produto, a criação da marca e a integração do design com a missão da empresa, sendo que cada uma tem sua estratégia (MOZOTA, 2003). Segundo a autora (ibid), a gestão do design envolve criatividade, iniciativa, atenção ao detalhe e preocupação com o consumidor.

A gestão do design é caracterizada pela identificação e comunicação de caminhos pelos quais o design pode contribuir ao valor estratégico da empresa (MARTINS; MERINO, 2008). Deve ser inserida de forma efetiva como um processo e não como um simples evento (MOZOTA, 2003).

Para Teixeira (2005) o processo da internacionalização e o desenvolvimento de inovação tecnológica vêm desencadeando conseqüências importantes no desempenho da economia e na evolução das atividades do design. Ainda, para ela (ibid), além de impulsionar a abertura e a integração dos mercados (fusão de empresas e criação de blocos econômicos), existe um elevado grau de exigência e conscientização dos consumidores, requerendo das organizações uma reestruturação embasada em um desenvolvimento tecnológico industrial sustentável

e um posicionamento empresarial inovador. Dentro deste cenário extremamente competitivo, identifica-se a necessidade do design como estratégia empresarial, que atinja diversos níveis e áreas de atuação dentro de uma empresa (IBID).

Além disso, segundo Denis (1998, p. 22) “o design constitui, grosso modo, a fonte mais importante da maior parte da cultura material de uma sociedade que, mais do que qualquer outra sociedade que já existiu, pauta a sua identidade cultural na abundância material que tem conseguido gerar.” Para Souza Filho *et al.* (2009), os artefatos usados pelas pessoas traduzem o que elas são, representam seu modo de pensar e agir e revelam valores e comportamentos.

Considerando-se que o design e sua gestão se inserem no contexto da administração e podem contribuir para a competitividade das empresas, de modo a melhor atender as atuais necessidades e expectativas dos consumidores, torna-se importante o estudo do conceito de estilo de vida na gestão do design. Assim, essa dissertação buscou se inserir nesse contexto.

Considerando a temática apresentada, a pergunta de pesquisa que orientou esse trabalho pode ser assim definida:

Como as informações referentes ao conceito de estilo de vida do consumidor podem ser interpretadas e usadas pela gestão do design em uma empresa produtora de louça sanitária?

Com base na pergunta de pesquisa formulada, esse trabalho tem como objetivo geral: **relacionar o conceito de estilo de vida do consumidor com a gestão do design em uma empresa produtora de louça sanitária.**

Este objetivo se desdobrou nos seguintes objetivos específicos:

- Identificar formas de incorporação do estilo de vida, no nível do design estratégico, com base na força diferenciadora;
- Identificar formas de incorporação do estilo de vida, no nível do design tático ou funcional, com base na força diferenciadora;
- Identificar formas de incorporação do estilo de vida, no nível do design operacional, com base na força diferenciadora.

A seguir, a FIGURA 01 ilustra os campos de abordagem da pesquisa: a gestão do design nos três níveis da gestão do design (estratégico, tático ou funcional e operacional) relacionando-os com o conceito do estilo de vida do consumidor, dentro do mercado da louça sanitária.



FIGURA 01 - CAMPOS DE ABORDAGEM DA PESQUISA
 FONTE - A autora (2009)

Considerando-se a temática de cunho recente e referente a uma pergunta de pesquisa que pretende estabelecer relações entre os fenômenos atuais e a literatura existente, foi selecionado para esse trabalho o método de **Estudo de Caso**. O Estudo de Caso foi selecionado porque se constitui em um estudo aprofundado e exaustivo de um ou poucos objetos para permitir um conhecimento detalhado. De acordo com Yin (2005), o Estudo de Caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

O Estudo de Caso foi realizado em uma empresa que atua no mercado local e global do setor cerâmico, produtora de louça sanitária. A escolha da empresa se amparou no fato da empresa possuir uma grande penetração no mercado nacional e global, com três marcas locais e uma marca multinacional e pelo fato de utilizar o design de modo regular.

Ele se apoiou em uma estrutura que parte da caracterização do caso a ser pesquisado, seguindo de uma investigação bibliográfica preliminar sobre o tema, que definiu a formatação dos protocolos de pesquisa, para, a seguir, ser realizado o levantamento das fontes e posteriormente a análise dos dados coletados.

Assim, este trabalho pretende gerar dados teóricos que contribuam para uma fundamentação sobre de que forma incorporar o conceito de estilo de vida do consumidor nos diferentes níveis da gestão do design como uma força diferenciadora de modo a contribuir para o estabelecimento de métodos de trabalho que possam ser utilizados por designers, arquitetos, estudantes da área e gestores de empresas produtoras de louças sanitárias.

Indiretamente, poderá melhorar o processo de trabalho do design e das empresas do setor, atendendo de modo mais sistematizado os consumidores deste mercado.

Ele também se justifica pela necessidade do design e a gestão do design demandarem ferramentas metodológicas que auxiliem na incorporação das necessidades e expectativas do consumidor em pesquisas voltadas para empresas produtoras de louças sanitárias.

A escolha do método se apoiou na afirmação de Gil (1999), em que um problema é qualquer questão não resolvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento. Isto se aplica diretamente ao estudo em questão na medida em que não se dispõe na literatura pesquisada dados que explorem os temas gestão do design, estilo de vida do consumidor e a louça sanitária, demonstrando como as informações referentes ao conceito de estilo de vida podem ser interpretadas e usadas pela gestão do design em empresas de louça sanitária.

Sendo este um tema atual, esse trabalho de pesquisa se apoiou então, em um Estudo de Caso na empresa Roca Brasil Ltda., cuja principal unidade produtora de louça sanitária no Brasil se localiza na cidade de Jundiaí/SP.

A escolha da Roca se fundamenta no fato de que a empresa ter incorporado a indústria Incepa que foi fundada em Campo Largo, cidade que compõe a região metropolitana da grande Curitiba/PR. A Incepa compõe o grupo de empresas cerâmicas produtoras locais, que constituem o APL (Arranjo Produtivo Local) de louças do município que vêm apresentando nos últimos anos, uma retração grande. Desta forma, o caso de uma empresa de maior porte, incorporada por uma empresa

global, com sucesso no mercado interno e externo, poderá fornecer dados sobre este conceito que servirá como fonte de consulta pelas demais empresas da região.

A dissertação foi dividida em seis capítulos.

O **capítulo 1** apresentou a introdução ao tema, com o estabelecimento da pergunta de pesquisa, seus objetivos, método, justificativa e estrutura da dissertação.

O **capítulo 2**, que compõe a revisão da literatura, abordou os seguintes campos da dissertação: o conceito do estilo de vida do consumidor e a gestão do design, nos seus diferentes níveis, a fim de estabelecer uma base conceitual para a realização de um Estudo de Caso que forneça elementos sobre o uso do conceito do estilo de vida na gestão do design.

No **capítulo 3** apresentou a metodologia adotada para a realização da pesquisa e as ações para o seu desenvolvimento.

O **capítulo 4** abordou o Estudo de Caso da empresa do setor da louça sanitária e o relato das atividades realizadas na mesma durante a pesquisa de campo.

O **capítulo 5**, de caráter analítico, trouxe a discussão entre as teorias fundamentadas na revisão da literatura no campo da gestão do design e o conceito do estilo de vida do consumidor com o Estudo de Caso elaborado na empresa do setor da louça sanitária, confrontando a teoria e a literatura com a realidade observada.

Por fim, no **capítulo 6**, a conclusão da dissertação com as considerações finais sobre a pesquisa e recomendações para a continuidade da mesma.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo faz uma aproximação entre os temas centrais do trabalho: a gestão do design e o estilo de vida do consumidor, a fim de estabelecer uma base conceitual para a realização de um Estudo de Caso que forneça elementos sobre o uso do conceito do estilo de vida na gestão do design.

2.1 ESTILO DE VIDA E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

A gestão do processo de desenvolvimento de produtos tem sofrido mudanças significativas nos últimos tempos, principalmente no que diz respeito à forma como o consumidor, suas expectativas, emoções e desejos têm sido incorporados no processo de produção, inovação e criação de valor. Partindo de um consumidor passivo, vítima dos produtos e/ou serviços disponibilizados no mercado por empresas que não se preocupavam com suas aspirações, chegou-se a uma realidade totalmente oposta. Atualmente, o consumidor, agente e principal protagonista da sociedade de consumo, passa a ser atento e ansiosamente ouvido pelas empresas e como define Morace (2009, p. 07) o consumidor passa a “ser o novo protagonista do mercado: o consumidor autor”.

Kistmann (2002) afirma que a literatura recente vem apontando para um crescimento no comportamento volúvel, não consistente dos consumidores, levando a um novo tipo de cenário em que a classificação sob o ponto de vista dos estilos de vida, poderá auxiliar as empresas na leitura das demandas desses consumidores.

Sendo assim, antes de definir o conceito de estilo de vida adotado nesta pesquisa, faz-se necessária uma contextualização histórica de como a sociedade do consumo e o consumidor foram se transformando ao longo do tempo, para entender como essas mudanças passaram a interferir na gestão do processo de desenvolvimento de produtos nas empresas.

2.1.1 A Sociedade de Consumo e do Consumidor

A sociedade contemporânea tem recebido vários e diferentes rótulos. “Pós-moderna, pós-industrial, da informação, de espetáculo, de consumo, etc. são todas designações para a sociedade atual” (BARBOSA, 2004, p. 07). Enquanto as primeiras apontam para o fim ou passagem de uma época determinada, as últimas a caracterizam, indicando dimensões específicas, consideradas como definidoras desta sociedade (BARBOSA, 2004).

Dentre tantas expressões, uma em particular – sociedade de consumo – apresenta algumas dificuldades conceituais, já que toda sociedade precisa consumir para se reproduzir física e socialmente, então, o que significaria o consumo na designação sociedade de consumo?

Barbosa (2004) identifica duas correntes teóricas diversas que respondem a essa questão. Segundo ela (ibid), para alguns autores, como Baudrillard, por exemplo, o que caracteriza a sociedade de consumo é justamente o consumo de signo, o *commodity sign*. Para outros autores, alguns fatores devem ser incluídos para que a sociedade de consumo seja classificada como tal: o consumo de massas e para as massas, as altas taxas de consumo e descarte, a moda, a sociedade de mercado, o consumidor como um dos principais personagens sociais e a insaciabilidade deste consumidor (BARBOSA, 2004).

Sociedade de consumo e cultura de consumo são dois conceitos que, segundo Barbosa (2004) podem e devem ser diferenciados. Para ela (ibid), a sociedade ou cultura de consumo enfatiza esferas distintas da vida social e arranjos institucionais que, na prática, podem encontrar-se totalmente desvinculados e cita a sociedade indiana como exemplo desta dissociação.

Com relação à cultura de consumo, Barbosa (2004) identifica duas correntes distintas de pensamento.

A primeira, composta por autores como Zygmunt Baumann, Jean Baudrillard e Frederic Jameson, que considera a cultura de consumo como a cultura da sociedade pós-moderna, discutindo temas bastante específicos a respeito e incluindo características negativas relacionadas ao consumo. Este grupo adota uma perspectiva teórica e universalizante sobre o papel assumido pelo consumo no cotidiano, privilegiando a crítica social em relação a uma fundamentação empírica (BARBOSA, 2004).

Colin Campbell, Daniel Miller, Don Slater, Grant McCracken, Mary Douglas e Pierre Bourdieu, compoem o grupo de autores que compartilham de uma visão diferente sobre essas questões. Esta corrente investiga o consumo como fonte de compreensão para outros processos sociais e culturais (BARBOSA, 2004). Tal abordagem pode, portanto, ser útil para o design já que pode revelar, através da análise do consumo, características dos consumidores relevantes na configuração de novos produtos.

Até a década de 1980, havia um consenso sobre a proeminência da Revolução Industrial na formação da sociedade contemporânea. Iniciou-se então um processo de releitura de dados históricos por parte de alguns historiadores que, desafiando a historiografia tradicional de “tendência produtivista”, propuseram que uma Revolução do Consumo e Comercial teria precedido a Revolução Industrial, constituindo-se assim como ingrediente central do processo de modernização ocidental. Outra relevante posição destaca que as grandes invenções que marcaram a Revolução Industrial foram precedidas em muito tempo por uma explosão do consumo. Nas palavras de Slater (2002, p. 27): “o ocidente foi um grande consumidor de mercadorias imperialmente expropriadas antes de ser um consumidor de bens que ele próprio produzia”. Dessa forma, conclui-se que não foram as invenções que criaram as condições materiais para as pessoas consumirem mais, nem que o trabalho industrial tenha gerado a sociedade e a cultura de consumo (BARBOSA, 2004).

Ainda que haja uma discussão quanto às origens históricas da sociedade de consumo, que segundo Barbosa (2004), varia entre os séculos XVI e XVIII, há certo consenso sobre quais foram as mudanças ocorridas. Tais mudanças (ibid), estão relacionadas a fatores como expansão dos mercados, desenvolvimento cultural, surgimento de novas mercadorias, expansão do individualismo, entre outros. Barbosa (2004) destaca duas mudanças relevantes: a passagem do consumo familiar para o consumo individual e a transformação do consumo de pátina para o consumo de moda.

Nas sociedades tradicionais, a família ou o grupo doméstico constituía-se como unidade tanto de produção quanto de consumo (IBID). Neste período, a sociedade era formada por grupos de *status*, com estilos de vida – e conseqüentemente o consumo – definido em parte por leis suntuárias (IBID). Portanto, o estilo de vida era determinado pela posição social, independentemente da renda ou desejo pessoal (IBID). A relação entre *status* e estilo de vida é rompida na sociedade contemporânea, passando este último a “sinalizar para individualidade, auto-expressão, estilo pessoal e autoconsciente” (BARBOSA, 2004, p. 23).

A pátina é marca do uso ao longo do tempo deixada em um objeto que, nas sociedades tradicionais, remetia a valores como tradição, nobreza e *status* dos seus proprietários (IBID). Na sociedade contemporânea, o consumo de pátina é substituído pelo consumo de moda, fenômeno que reflete uma valorização do novo e

do individual. Para Slater (2002, p. 27), “o surgimento da moda marca um momento em que a estabilidade das classes e do *status* está se desintegrando”.

Para Lipovetsky (2007), o termo sociedade de consumo é resultado de um processo histórico e aparece pela primeira vez na década de 1920, e populariza-se nos anos 1950-60, chegando até os dias de hoje. O autor (ibid) classifica o capitalismo de consumo em três fases. A primeira seria o nascimento do mercado de massa, que inicia na década de 1880 e se estende até a Segunda Guerra Mundial. Durante este período, os mercados locais transformam-se em grandes mercados nacionais, sendo que o que os tornou possíveis foram às infra-estruturas modernas de transporte e de comunicação: estradas de ferro, telégrafo e telefone (LIPOVETSKY, 2007). O aumento da regularidade, do volume e da velocidade dos transportes para as fábricas e para as cidades permitiram o escoamento regular de quantidades maciças de produtos e a gestão dos fluxos de produtos de um estágio de produção a outro (IBID).

Lipovetsky (2007, p. 29) coloca que “ao desenvolver a produção de massa, a fase I inventou o marketing de massa bem como o consumidor moderno”. Até os anos de 1880, os produtos eram anônimos, vendidos a granel, e as marcas nacionais, pouco numerosas (IBID). A fim de controlar os fluxos de produção e de rentabilizar seus equipamentos, as novas indústrias acondicionaram elas mesmas seus produtos, fazendo publicidade em escala nacional em torno da marca (IBID). “A fase I transformou o cliente tradicional em consumidor moderno, em consumidor de marcas a ser educado e seduzido especialmente pela publicidade” (LIPOVETSKY, 2007, p. 29).

Ainda na fase I, segundo Lipovetsky (2007), a produção de massa foi acompanhada pela invenção de um comércio de massa impulsionado pelo grande magazine. Baseado em novas políticas de venda, mais agressivas e sedutoras, o grande magazine constitui, para o autor (ibid), a primeira revolução comercial moderna, inaugurando a era da distribuição de massa. Lipovetsky (2007) destaca que “por intermédio das publicidades, animações e decorações, os grandes magazines deram andamento a um processo da democratização do desejo” (LIPOVETSKY, 2007, p. 31). “Ao transformar os locais de venda em palácios de sonho, os grandes magazines revolucionaram a relação com o consumo” (LIPOVETSKY, 2007, p. 31). Para o autor, a fase I inventou o consumo-sedução e o consumo-distração.

Por volta de 1950, de acordo com Lipovetsky (2007) se estabelece o novo ciclo histórico das economias de consumo, o qual se constrói ao longo das três décadas do pós-guerra e é marcada por um excepcional crescimento econômico, pela elevação do nível de produtividade do trabalho e pela extensão da regulação *fordista* da economia. A fase II identifica-se com o que se chamou de “sociedade da abundância” (LIPOVETSKY, 2007, p. 33). Para Lipovetsky (2007), se a fase I começou a democratizar a compra dos bens duráveis, a fase II aperfeiçoou esse processo, pondo à disposição de todos, ou de quase todos, os produtos emblemáticos da sociedade de afluência: automóvel, televisão e aparelhos eletrodomésticos, entre outros. A sociedade de consumo desabrochou com base em uma ampla difusão do modelo *tayloriano-fordista* de organização da produção, que permitiu uma alta de produtividade bem como a progressão dos salários (LIPOVETSKY, 2007). As palavras-chaves nas organizações industriais passam a ser: especialização, padronização, repetitividade e elevação dos volumes de produção (IBID). Para o autor (ibid), graças à automatização e às linhas de montagem, de fabricar produtos padronizados em enorme quantidade, a “lógica da quantidade” domina a fase II. Celebrando com ênfase o conforto material e o equipamento moderno dos lares, a fase II é dominada por uma lógica econômica e técnica mais quantitativa que qualitativa (IBID).

Lipovetsky (2007) declara o fim deste ciclo como decorrência da redução do consumo de *status*. Tal modificação deve-se à extrema diversificação da oferta e à democratização do conforto e dos lazeres, que acarretaram na desagregação das regulações de classes e conseqüente atitude imprevisível e volátil do consumidor (IBID). Assim, Lipovetsky (2007) denomina esta nova fase de “a época do hiperconsumo”, onde o consumo é pautado cada vez mais por gostos e critérios individuais, com ênfase em objetos que visam as “satisfações emocionais e corporais, sensoriais e estéticas, relacionais e sanitárias, lúdicas e distrativas” (LIPOVETSKY, 2007, p. 42).

Porém, ainda que a segmentação dos mercados e a diversificação da oferta de produtos tenham surgido desde os anos de 1920, apenas com a desaceleração do consumo pela saturação dos mercados domésticos é que essas estratégias começaram a ser mais amplamente utilizadas como novos modos de estimulação da demanda e para atender às necessidades individualistas (LIPOVETSKY, 2007).

2.1.2 O Consumidor na Cultura Diversificada e Globalização

Partindo da fase III de Lipovetsky (2007), denominada por ele como a época do “hiperconsumo”, e como já colocado anteriormente, Morace (2009, p. 07) afirma que, “cada vez mais o diversificado universo dos produtos e mercadorias deverá se confrontar com um novo protagonista do mercado: o consumidor autor”. Nesse contexto, faz-se necessário esclarecer como o comportamento dos consumidores se modificou nos últimos tempos.

Para Barbosa (2004, p. 07), “consumir seja para fins de satisfação de ‘necessidades básicas’ e/ou ‘supérfluas’, é uma atividade presente em toda e qualquer sociedade humana”. Nesse sentido, todas as sociedades consomem, seja para poderem se reproduzir física e socialmente, seja para manipularem artefatos e objetos da cultura material, para fins simbólicos de diferenciação, para atribuição de *status*, para pertencimento e gratificação individual (IBID).

No entanto, Barbosa (2004) ressalta que apesar da cultura material e o consumo serem aspectos fundamentais de qualquer sociedade, apenas a nossa sociedade tem sido caracterizada como uma sociedade de consumo.

Camargo (2008) aborda que o processo civilizador da Idade Moderna que ocorreu ao longo de três séculos, disseminou e consolidou valores e regras a um estilo de vida culto e civilizado, resultando nas regras exteriorizadas por gestos e objetos. Com o fim da Idade Moderna, o mecanismo de distinção social desloca-se da condição de sangue para a condição de posse e da capacidade de consumo (CAMARGO, 2008).

Ainda para Camargo (2008), a noção do direito à preguiça foi à senha para o consumo de bens materiais e de certa forma para os chamados bens culturais. O século XIX foi, para o autor, “o laboratório dos modernos campos do turismo, da hotelaria, da gastronomia, dos eventos e do lazer modernos” (CAMARGO, 2008, p. 19).

No entanto, Barbosa (2004) ressalta que do ponto de vista analítico é importante se diferenciar sociedade de consumo e de consumidores de cultura de consumo e de consumidores.

A cultura de consumo e/ou sociedade de consumo enfatiza esferas da vida social e arranjos institucionais que não se encontram, na prática, uniformemente combinados entre si, podendo ser desvinculados uns dos outros (IBID). Já do ponto

de vista cultural, nas sociedades de mercado, o consumo não é utilizado como a principal forma de reprodução nem de diferenciação social e variáveis tais como: sexo, idade, grupo étnico e *status*, por exemplo, ainda desempenham um papel importante naquilo que é usado e consumido, ou seja, a escolha da identidade e do estilo de vida não é um ato individual e arbitrário (IBID).

Porém Schiffman e Kanuk (2000) colocam que é o estudo da cultura que analisa e avalia todos os aspectos de uma sociedade, ou seja, idioma, conhecimento, costumes, leis, religiões, hábitos alimentares, arte e produtos e outros artefatos, que darão a essa sociedade caráter e personalidade distintos das demais.

Quanto ao comportamento do consumidor, Schiffman e Kanuk (2000) ressaltam também que a cultura é definida como o somatório de todas as crenças, valores e costumes aprendidos que servem para regular o comportamento de consumo dos membros de uma sociedade. Para eles (ibid), os costumes são modos de agir comuns e aceitos; já as crenças e valores, são guias para o comportamento do consumidor.

Schiffman e Kanuk (2000) afirmam ainda que, o impacto da cultura na sociedade é tão natural e arraigado que a sua influência sobre o comportamento do consumidor raramente é percebida. A cultura oferece ordem, direção e orientação para os membros da sociedade em diferentes momentos, porém a cultura é dinâmica e evolui contínua e gradualmente para atender as necessidades da sociedade (SCHIFFMAN; KANUK, 2000).

Guimarães (2007, p. 94) afirma que:

É o dinamismo da cultura que possibilita a criação de novas necessidades (que correspondem a novos objetos), necessidades estas que auxiliam a construir e a determinar estilos de vida, representando os bens de consumo instrumentos-chave para a reprodução e manipulação de suas culturas.

Para Kistmann (2001, p. 69): “a cultura vem sendo considerada por diversos autores de várias áreas, e cada vez mais, como determinante no desempenho estratégico de um país”. A partir do século XVI, o domínio tecnológico não foi suficiente para assegurar uma posição de destaque para países como, por exemplo, a China, que apesar de contar com conhecimentos tecnológicos superiores ao Europeu na época, acabou perdendo a liderança na disputa econômica mundial (IBID). Porém, nos últimos anos, vê-se uma retomada da liderança chinesa em diferentes áreas econômicas.

Já Featherstone (1999) faz um questionamento se realmente existe uma cultura global. A resposta é não, se por cultura global se entender como algo semelhante à cultura do estado nacional como todo. Para o autor (ibid), seria impossível identificar uma cultura global integrada sem a formação de um estado universal (perspectiva muito improvável). Porém, ao tentar usar uma definição mais ampla de cultura pensando mais em termos de processos, poderia ser possível se referir à globalização da cultura (IBID).

Featherstone (1999) ainda ressalta que, não é correto conceber a idéia de uma cultura global como um enfraquecimento comprometedor da soberania dos estados nacionais, que, sob o ímpeto de alguma forma de evolucionismo teleológico ou de outra lógica fundamental, será necessariamente absorvida em unidades maiores e, com tempo, num estado mundial que produz homogeneidade e integração cultural. Para ele, também é equivocado considerar o surgimento de terceiras culturas, como a concretização de uma lógica que aponta para a homogeneização (FEATHERSTONE, 1999).

Entretanto, para Kistmann (2001) a globalização pode ser definida como um dos indícios do processo de ligação e dissolução da expansão do sistema econômico, demonstrando como a mundialização da cultura é um fenômeno que se desenvolve de forma inicialmente incipiente, desde a Idade Média e início da Era Moderna na Europa, chegando de forma bem delineada aos dias atuais.

É na relação global/local, segundo Kistmann (2001), que se acirra a partir dos eventos históricos que aconteceram a partir dos anos 1980, como por exemplo, a queda do muro de Berlin na Alemanha, a expansão dos meios de comunicação informatizados, a internet e as novas configurações políticas baseadas na Organização Mundial do Comércio, entre outros, que o termo globalização passa a estar presente em nosso dia-a-dia. A globalização surge “principalmente sob uma perspectiva da história econômica, enquanto resposta ao desenvolvimento último do capitalismo no ocidente” (KISTMANN, 2001, p. 39).

Kistmann (2001, p. 39) também afirma: “a globalização pressupõe, além dessa visão econômica, uma dimensão política e neste sentido está intimamente ligada ao papel das nações”. Ainda, segundo a autora (ibid), a globalização deve ser compreendida como o processo de ligação e dissolução que a expansão do sistema econômico, particularmente determinado pela concentração do capital em empresas trans e multinacionais, introduz na existência e soberania do que denomina de

estados-nacionais a partir das chances de poder, das orientações, das identidades e das malhas que os novos atores transnacionais impõem ao sistema.

Ainda de acordo com Kistmann (2001), dentro do conceito de globalização temos o conceito particular de indústrias globais. Porter (1992) denomina indústrias globais como aquelas indústrias que afetam diretamente as posições das suas concorrentes em importantes mercados nacionais ou geográficos. As empresas globais são empresas cuja administração estratégica é operacionalizada com base na concorrência mundial (PORTER, 1992).

É importante ressaltar que muitas empresas que definem suas estratégias de modo restrito aos mercados nacionais onde operam, também podem ser consideradas empresas globais (PORTER, 1992). As empresas globais necessitam considerar os fatores econômicos e a concorrência nos seus vários mercados nacionais ou geográficos em conjunto, e não individualmente (IBID).

A partir do processo de globalização dos mercados, Kistmann (2001) afirma que algumas empresas iniciaram uma corrida para estabelecer novas vantagens competitivas em detrimento a outras já estabelecidas. Elas se apóiam em muitos casos em investimentos em inovação estratégica.

Para Hamel e Prahalad (1995) uma inovação para ser estratégica deve estar em consonância com a política geral da empresa. Esta inovação não deve ser abordada de forma isolada e sim, estar em consonância com a competência central ou essencial da empresa (IBID).

Ainda Hamel (2001) defende que não basta melhorar as coisas nem resolver os problemas racionalmente, é preciso revolucionar. E para isso, a inovação do conceito empresarial deve se basear na capacidade de reconceber os modelos empresariais existentes para que criem um novo valor para os consumidores, desequilibrem os concorrentes e produzam uma nova riqueza, fazendo uso da imaginação, do relacionamento e arriscando-se (IBID).

Hamel (2002) coloca que os capitais comuns nas empresas que são o estrutural, o financeiro e o intelectual não criam uma riqueza nova. Para o autor (ibid), conforme QUADRO 01 a seguir, os capitais que geram riqueza são:

Capital imaginativo.	Consiste em desafiar sistematicamente as verdades do mercado, realizando o impensado.
Capital de risco.	Significa estar disposto a investir em coisas novas, correndo riscos.
Capital de relacionamento.	Significa ver as outras pessoas (inclusive os consumidores) e empresas como donas de habilidades que podem ser usadas no negócio.

QUADRO 01 – CAPITAIS QUE GERAM RIQUEZA
 FONTE - ADAPTADO DE HAMEL (2002, p. 39)

Hamel (2002, p. 32) conclui: “em um mundo tão mutante quanto imprevisível, só ganha o jogo quem estiver disposto a reescrever periodicamente as regras de sua empresa e de seu setor”.

2.2.2.1 Diferenciação e Segmentação

Para Slater (2002), o consumidor é um indivíduo que alcança a identidade por meio das suas escolhas. Porém, se por um lado é racional e autônomo, por legitimar por meio de suas ações as instituições econômicas e sociais, ele é também um “escravo irracional” dos desejos materialistas, triviais que pode ser manipulado pelo mercado.

Nesse contexto, como as empresas podem atrair esse consumidor racional e autônomo?

Martins e Merino (2008), colocam que muitas empresas adotam diferentes estratégias para atrair o consumidor. Os autores (ibid) sugerem três tipos de estratégia: produção e inovação, diferenciação e identidade e, imagem e comunicação.

Para Teixeira (2005) o termo estratégia, sugerido pelo conceito de planejamento estratégico se refere:

Ao programa de ações a ser cumprido para se atingir os objetivos organizacionais pretendidos e para que a empresa possa se preparar para enfrentar as rápidas mudanças ambientais. Dessa forma, a determinação consciente e sistemática de objetivos e ações alternativas para harmonizar os diversos e diferentes recursos organizacionais com as oportunidades e ameaças ambientais e que resulta na formulação de um conceito bem delineado da missão da empresa é conhecida como planejamento estratégico.

Porter (1992) propõe três “estratégias genéricas” para criar valor e aumentar a vantagem competitiva: liderança de custos, diferenciação e enfoque. Para Martins e Merino (2008), as “estratégias genéricas” correspondem ao grupo de estratégias para distinguir a essência do negócio. Dois tipos de vantagem competitiva são destacados por Porter (1992): preços baixos ou diferenciação, que combinam com o escopo de operação da empresa. A diferenciação é o que é visto pela ótica do consumidor, já o escopo, é o que é visto pela ótica da empresa, e pode ser entendido como a atenção à segmentação do mercado (IBID).

A diferenciação dos produtos, segundo Martins e Merino (2008), é conseguida a partir do design, estilo, características do produto e/ou serviço, desempenho, durabilidade, facilidade de conserto, adequação de preço e imagem (o que o consumidor considera valor) e que são referências de apoio utilizadas junto ao design. Para eles (ibid), a vantagem da estratégia de diferenciação em relação à estratégia de custos, é que ela cria ou enfatiza um motivo pelo qual o consumidor deve comprar o produto da empresa e não do concorrente, criando uma vantagem baseada no mercado. Além disso, uma empresa também pode se diferenciar por meio de seu produto e/ou serviço, funcionários e imagem (MARTINS; MERINO, 2008).

Entretanto, para Löbach (2000) a diferenciação do programa de produção significa o desenvolvimento continuado de produtos. Existem muitos motivos para o desenvolvimento continuado de produtos (também conhecido como redesign) tais como: declínio da fatia de mercado; introdução de novas tecnologias, materiais e processos; novas formas de funcionamento (por exemplo, antes mecânico para eletrônico); miniaturização dos componentes; descoberta de modos de facilitar o uso; mudança de preferências formais (moda) e mudança das necessidades dos usuários/consumidores.

Para Hietamäki *et al.* (2005), o design pode ser usado tanto para a diferenciação do produto, quanto para adaptar produtos para diferentes mercados. Se as necessidades funcionais são cumpridas, o bom design tem um enorme impacto na satisfação do consumidor quando esse sente que recebeu alguma coisa extra. Apenas quando todas as expectativas e necessidades são satisfeitas, podem os vínculos emocionais e de lealdade emergir (IBID). Porém, o planejamento é importante para uma empresa global: as diferenças culturais vêm à tona e as

questões de design, especialmente quando estão em foco cores, formas e símbolos, que têm significados distintos em diferentes culturas (IBID).

Teixeira (2005) afirma que é na estratégia de diferenciação de produto que o design se configura como um instrumento de importância fundamental, porque essa estratégia genérica atende também à de segmentação. “Os produtos absorvem a subjetividade dos valores simbólicos e de comunicação do design” (TEIXEIRA, 2005, p. 35). Assim, os consumidores desses produtos passam a se identificar com as referências simbólicas dos mesmos e a fazer parte do grupo social de consumo e, ao compartilhar um estilo de vida, os consumidores passam a determinar a segmentação de mercado (IBID).

A segmentação é outra estratégia que pode ser adotada pelas empresas. Lipovetsky (2007) cita a obra de Richard S. Tedlow, e coloca que “desde os anos 1950 o capitalismo se insere numa era de segmentação” (LIPOVETSKY, 2007, p. 81) com os critérios de idade e fatores socioculturais. Nos últimos tempos essa segmentação se tornou extrema, quase ilimitada, visando faixas etárias e grupos cada vez mais subdivididos.

Ainda para Lipovetsky (2007), a atualidade, denominada de época do “hiperconsumo”, é inseparável da hipersegmentação dos mercados. Para ele (ibid), isso foi possível devido ao desenvolvimento tecnológico para uma “produção personalizada de massa” (*mass customization*). Assim, a economia passa a ser dominada pela demanda (IBID).

Veiga-Neto (2007) diz que para que seja possível um melhor entendimento do conceito e da importância da segmentação, antes é necessária uma pequena recordação do conceito básico de marketing. Marketing, segundo vários autores da área, como por exemplo, Richers (1978), Cobra (1990) e Kotler (1997), é um sistema administrativo que, por meio de um planejamento estratégico, procura conhecer as necessidades dos mercados alvo e atendê-las por meio da oferta de produtos e/ou serviços adequados a essas necessidades, tendo como resultado a possibilidade de atingir os objetivos da organização.

Segmentação, segundo Veiga-Neto (2007) é à base de toda a estratégia de marketing, já que segmenta o mercado em grupos homogêneos de consumidores, no qual, se escolhem aqueles grupos que oferecem melhores condições para serem atendidos com o tipo de produto e/ou serviço em que a organização é, ou pretende

ser, especializada, de modo a atender às necessidades e desejos desses grupos específicos de consumidores.

Schiffman e Kanuk (2000, p. 53) definem segmentação como:

Um processo de divisão de um mercado potencial em subsegmentos distintos de consumidores com uma necessidade comum ou característica e na seleção de um ou mais segmentos aos quais se direcionar com um composto de marketing especialmente planejado.

Para eles (ibid), além de ajudar no desenvolvimento de novos produtos, a segmentação pode auxiliar no re-planejamento e no reposicionamento de produtos existentes e na criação de campanhas promocionais e seleção de mídia.

Por fim, para a segmentação de mercado, de acordo com Schiffman e Kanuk (2000), oito classes principais de características do consumidor servem como base. Elas incluem: fatores geográficos, fatores demográficos, características psicológicas-psicográficas, variáveis socioculturais, características relacionadas com o uso, fatores de uso-situação, benefícios desejados e formas híbridas de segmentação.

2.1.3 Estilo de Vida e Identidade

Inicialmente apresenta-se o conceito de estilo de vida para o campo da sociologia, no sentido de melhor compreendermos como esse conceito foi adaptado ao marketing e ao design.

O conceito de estilo de vida, segundo Burke (2008), foi lançado por dois sociólogos alemães, Georg Simmel e Max Weber a partir da noção de estetização da vida, discutida anteriormente por filósofos, acadêmicos e escritores. O autor (ibid) explica que Weber definiu seu sistema de classe em termos de consumo, diferenciando-se de Marx que o fez em termos de produção. Já Simmel se preocupou com a variedade de estilos em nossa cultura, bem como a liberdade de escolha (IBID).

Burke (2008) afirma que o conceito de estilo de vida também atraiu sociólogos mais recentes. Para ele (ibid), na atualidade “a sociologia tanto influencia a sociedade como é influenciada por ela” (BURKE, 2008, p. 29).

Nesse contexto é que se insere este trabalho: a da categorização estilo de vida, que se configura a partir da expansão dos mercados, do desenvolvimento cultural, da modificação dos mercados e mercadorias e da expansão do individualismo.

Pode-se entender o conceito de estilo de vida a partir da cultura do consumo, inicialmente como consequência da expansão capitalista e dos modos de produção *fordista* e *taylorista*, na qual as mercadorias, como signos, configuram a sociedade de consumo e enfatizam o descolamento definitivo entre valor de uso e valor de troca com a sua associação exclusiva com o aspecto simbólico. A autonomia do significado seria fruto da manipulação da mídia tornando os signos livres da vinculação aos objetos e, portanto passíveis de serem usados em associações múltiplas (BARBOSA, 2004).

Ainda para Barbosa (2004), o estilo de vida e identidade tornaram-se opcionais, independentemente da posição social ou renda, pois para ela (ibid, p. 22), “cada um pode ser quem escolher”. A autora (ibid) menciona que, conforme Pierre Bourdieu, na sua obra clássica *La distinction* (A distinção), as noções de gosto (bom ou mau gosto) e de “estilo pessoal”, tornaram-se um dos mecanismos fundamentais de diferenciação, inclusão e exclusão social. Assim, “estilo de vida, no contexto da cultura de consumo, sinaliza para a individualidade, auto-expressão, estilo pessoal e autoconsciente” (BARBOSA, 2004, p. 23).

Para Bueno (2008), o estilo de vida moderno modela-se nas experiências da aproximação e da associação inédita entre literatura, arte, política, moda, gastronomia, decoração e as mais diversas práticas culturais, que reaparecem organizadas como práticas de consumo numa dinâmica que cada vez mais mescla arte e vida cotidiana, alta cultura e culturas populares, subjetividade e materialidade. Para a autora (ibid), nas metrópoles dos séculos XIX e XX, os espaços mais valorizados passam a ser os que agregam cultura, consumo e lazer.

Bueno (2008) afirma ainda que nesse cenário, se desenvolve uma nova lógica de construção de identidades, não mais em função do passado e da tradição, mas a partir da vivência num ambiente em permanente transformação, no qual a posição social não é mais herdada e, sim, conquistada.

Hall (2006, p. 38 e 39) define a identidade como:

(...) Algo formado, ao longo do tempo, através de processos inconscientes, e não algo inato (...). Ela permanece sempre incompleta, está sempre “em processo”, sempre “sendo formada”. (...) A identidade surge não tanto da plenitude da identidade que já está dentro de nós como indivíduos, mas de uma falta de inteireza que é “preenchida” a partir de nosso exterior, pelas formas através das quais nós imaginamos ser vistos por outros.

Woodward (2007) considera que a identidade é fabricada através da marcação da diferença, que se dá tanto por meio de sistemas simbólicos de

representação, quanto por meio de formas de exclusão social. Para a autora (ibid), a identidade não é o oposto da diferença, mas a identidade depende da diferença. Nas relações sociais, por exemplo, ela pode se dar, ao menos em parte, por sistemas classificatórios, que são aplicados a uma população de forma a dividi-la em pelo menos dois grupos opostos (IBID).

Guimarães (2007) ressalta que os indivíduos assumem diferentes identidades no decorrer de suas vidas e em circunstâncias distintas, quando essas identidades se fazem necessárias para o indivíduo se adaptar às mais diversas situações.

Ainda Guimarães (2007) destaca que é importante lembrar que não há um determinismo social, uma homogeneização, mas que, antes, há uma pluralidade de soluções nas quais o próprio hibridismo pode servir como parâmetro. Em grupos semelhantes podem ser identificados, assim, alguns padrões da vivência, escolha e composição de espaços que se aproximam, compondo estilos de vida.

Siqueira (2007, p. 39), destaca que:

Para além da simples diferenciação ou imitação, vemos hoje a busca por um estilo próprio, construído a partir do diálogo entre valores opostos, entre o público e o privado, o pessoal e o coletivo, o sagrado e o profano e, como sinalizam as tendências atuais, entre o *high* e o *low*, o luxo e o lixo.

A mesma autora (ibid) ressalta ainda que, essa dialética dos valores opostos favorece tanto as resistências como os intercâmbios, criando uma linguagem inovadora e repleta de variáveis, cujas nuances refletem os mais variados estilos de vida.

Porém, no campo das ciências sociais aplicadas, onde se insere esta pesquisa, os estudos referentes ao estilo de vida dos consumidores são associados ao planejamento estratégico, marketing e design e são adotados como um elemento instrumental.

Nesse campo, segundo Burke (2008), o conceito de estilo de vida passou a ser adotado tanto por agências de publicidade como também passou a ser incorporado em nosso cotidiano, especialmente nos Estados Unidos que, a partir de 1975, passaram a fazer pesquisas de estilo de vida, conhecidas como *DDB Needham Lifestyle Surveys*.

Schiffman e Kanuk (2000) colocam que a mensuração de uma classe social se preocupa com a classificação dos indivíduos em grupamentos de classes sociais. Estes grupamentos possuem especial importância para os profissionais da área de marketing, que usam a classificação social como um meio eficiente de identificar e

segmentar mercados-alvo. Para os autores (ibid), os perfis dessas classes que possuem um conjunto de fatores de estilo de vida específicos (crenças comuns, atitudes, atividades e comportamentos), indicam que as diferenças socioeconômicas entre as classes sociais refletem-se, por exemplo, nos hábitos de consumo.

Blackwell (2003) considera que a decisão de compra para o comprador do século XXI é baseada em forças sociais³ e fatores individuais, como o estilo de vida e a personalidade. Assim, para Blackwell (ibid), deve-se conhecer o mapa da mente do consumidor⁴.

Kistmann (2001) traz o exemplo das grandes empresas produtoras de porcelana e afirma que em todas as formas de abordagem, o consumidor é o ponto fundamental e destaca o processo de desenvolvimento de produtos baseado no conceito de "*life style*" (estilos de vida). Os grupos-alvo definidos pela categoria "*life style*", segundo Kistmann (2001) são formulados a partir de um estudo sócio-demográfico que considera a identificação de objetivos na vida e valores praticados pelos consumidores-alvo. "Estilo de vida ou grupos-alvo é um tipo de classificação de mercado que agrupa os consumidores segundo padrões de comportamento" (KISTMANN, 2001, p. 140).

Ainda conforme Kistmann (2001), além dos conceitos de estilo de vida, moda e novas tendências, enquadrados no panorama de funcionalidade, faz-se necessária a leitura das demandas dos consumidores, onde o individualismo e a turbulência passam a ser a tônica e a atividade projetual, demandando novas formas metodológicas para considerar estes elementos.

Segundo Pelegrini (2005), uma estratégia de mercado construída com base no estilo de vida do consumidor possibilita a empresa uma significativa vantagem competitiva. No marketing, esta abordagem é conhecida como *branding*, que possui uma dinâmica de conquista do consumidor diferente das tradicionais abordagens do marketing (IBID). No marketing tradicional parte-se da identificação das necessidades de um determinado tipo de consumidor para depois especificar as

³ Blackwell (2003), forças sociais: tendências demográficas, geográficas e econômicas, atributos individuais - influem no comportamento humano.

⁴ Blackwell (2003), mapa da mente do consumidor: identificar a necessidade ou problema, buscar informações, avaliar ações disponíveis, realizar compra, usar o produto ou serviço, verificar o potencial de desinvestimento (questões sociais / ambientais).

características necessárias para os produtos (IBID). Já no *branding* o foco é criar um discurso e um estilo para a marca e seus produtos e conquistar o consumidor que se identifique com eles (PELEGRINI, 2005).

Quanto à competição pelo futuro, Hammel e Prahalad (1995), a definem como competição pelo posicionamento da empresa como líder intelectual em termos de influência no direcionamento e forma de transformação do setor. A previsão do futuro baseia-se em percepções profundas de tendências da tecnologia, demografia, regulamentação e estilos de vida que podem ser utilizados para reescrever as regras do setor e criar um novo espaço competitivo. A previsão do futuro do setor é produto das visões de muitas pessoas (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

2.1.5 Métodos de Incorporação do Estilo de Vida

Pensando nas demandas dos consumidores, sob o ponto de vista da organização de produção, a globalização tem apontado para mudanças importantes, que enfatizam um novo posicionamento desse consumidor, com uma crescente primazia da área de marketing e do design (KISTMANN, 2002).

Objetivando agrupar os conceitos sobre o comportamento dos consumidores e estilos de vida, foco desta pesquisa, buscou-se identificar centros/institutos que vêm se interessando pelas questões da moradia e as implicações de fatores como tecnologia, novas formas de agrupamento familiar e modos de interagir com os espaços da casa (trabalho, atividades domésticas e lazer). Esses exemplos podem propiciar um melhor entendimento de como o conceito de estilo de vida pode ser interpretado e usado pelas empresas produtoras de louças sanitárias que buscam atender as necessidades e expectativas de seus consumidores.

Segundo Nash⁵ (2004), nossas casas remetem ao nosso sentido da identidade e, mesmo que continue a ser um recuo e um refúgio, a negociação dentro de casa entre casais, pais e jovens parecem cada vez mais refletir as negociações e os processos de tomada de decisão que são encontrados no mundo do trabalho.

Nash (2004) afirma que o significado de casa é refletido no dinheiro e no tempo gastos nela - não apenas em comprar a casa própria, mas no redesign e na personalização dentro e fora. Para a autora (ibid), as atividades dentro de casa que

⁵ Rebecca Nash: Consultora Sênior no Centro HeadlightVision de Henley Londres/Inglaterra.

podem de alguma maneira parecem ser trabalhosas foram transformadas em tempo de lazer e em "qualidade" de vida.

Ainda, conforme Nash (2004), um estudo recente pela Universidade de Amsterdã/Holanda concluiu que, há muitas desavenças dentro da família e da casa; mas a mesma pesquisa mostra também que, a disputa está diretamente ligada com tomada de decisão comum que as famílias se comprometem a fazer sobre a casa. As novas formas de tomada de decisão indicam mudança no poder. A mesma pesquisa holandesa explora relações entre homens e mulheres na casa, demonstrando que os homens são os únicos responsáveis pelas decisões em somente 35% dos casos, chamando isto de "democratização doméstica".

A técnica de montagem dos grupos segundo os estilos de vida no setor cerâmico alemão, conforme Kistmann (2001) passou a ser adotada mediante a contratação do Instituto *Sinus Sociovision*⁶. Esta classificação adota nomenclaturas para os grupos tais como: Tradicionais, Hedonistas, Experimentalistas, Conservadores, Nostálgicos, entre outros (FIGURA 02). Isto trouxe um melhor desempenho para o setor cerâmico e particularmente da porcelana na Alemanha, que passou a ter mais dados e pôde melhor decidir com base em informações sobre o consumidor e seu comportamento (IBID).

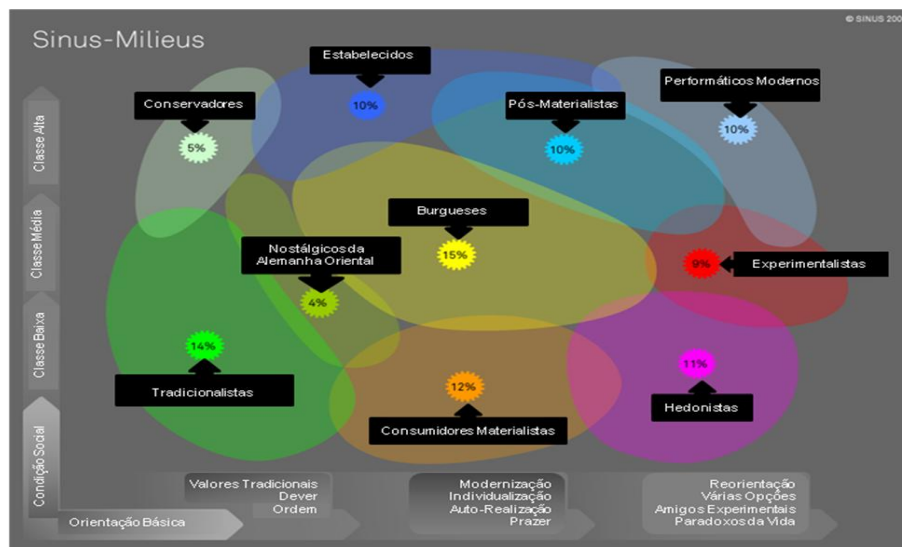


FIGURA 02 – GRUPOS-ALVO, SEGUNDO INSTITUTO SINUS-MILIEUS
 FONTE – SINUS-SOCIOVISION (2010). TRADUÇÃO LIVRE DA AUTORA

⁶ Segundo Bürdek (2006, p. 266), a técnica de pesquisa do Instituto *Sinus Sociovision*, denominada *Sinus-Milieus*, é uma forma de pesquisa etnográfica, cujas observações gerais são alicerçadas em afirmações qualitativas, de forma que forneçam dados para os usuários em desenvolvimento de produtos, em marketing e no design, sobre qual o tamanho que estes "milieus" possuem (o grupo-alvo potencial para novos produtos).

Já o Centro *HeadlightVision* de Henley, em Londres/Inglaterra, trabalha com fontes de inteligência que prestam consultorias. O *HenleyWorld* é um exame quantitativo global de atitudes e de comportamento do consumidor; o *Global Energies* traz tendências atuais do consumidor à vida; enquanto *GlobalStreetscapes* capta as manifestações das tendências emergentes, através de uma rede de indivíduos culturalmente conectados que coletam a informações do consumidor ao redor do mundo para fornecer inspiração estratégica e criativa para companhias, marcas e agências, permitindo a exploração e a identificação de novas plataformas que ajudarão na aproximação com os consumidores.

Do mesmo centro, o *D_CODE* e o *ENGAGE* são estudos qualitativos do comportamento de consumidor. O *D_CODE* estuda as contra-tendências na cultura dos jovens, através de observações e dos materiais visuais coletados por uma rede de especialistas da cultura e profissionais que observam mais de trinta países; enquanto o *ENGAGE* é um de poucos estudos que monitora os estilos de vida e as atitudes dos consumidores mais velhos (com mais de quarenta e cinco anos de idade).

Outro exemplo é a plataforma *Living-Lab.Net*, uma pesquisa multidisciplinar para a personalização dos ambientes de viver e trabalhar, desenvolvida pela Universidade de Helsinki/Finlândia (BECKER *et al.*, 2007). A mobilidade da diversificação, do crescimento e a individualização da sociedade estão criando uma demanda para escolhas diversificadas das residências e também nos ambientes de trabalho (IBID). Sendo assim, as necessidades individuais de maior segmentação estão transformando as bases da produção (IBID). Portanto, a situação requer processos de produção genéricos e interativos baseados na customização, na co-configuração e em uma aproximação do design (BECKER *et al.*, 2007).

De acordo com as autoras (ibid), a pesquisa multidisciplinar é realizada para estudar as necessidades individuais em ambientes físicos e virtuais e como se relacionam no trabalho, repouso e comunidade. Estas necessidades são observadas do ponto da vista dos aspectos individual/social, usabilidade e tecnologia (IBID). O modelo operacional é baseado em uma plataforma de pesquisa que consiste em uma rede de laboratórios locais usando um conjunto comum de ferramentas para produzir soluções individuais para situações específicas (IBID).

Os resultados da pesquisa são postos em prática com os projetos piloto, nas comunidades novas e nas existentes, onde o planejamento é baseado na

experiência da emenda da vida/trabalho (BECKER *et al.*, 2007). São escolhidas de quatro a seis áreas piloto na Europa, que consideram em diferente estágio de conclusão, de condições culturais diversas e de conceitos diferentes do desenvolvimento urbano (IBID). Isto permite testar eficazmente idéias em ambientes reais e o desenvolvimento de novas soluções no contato direto com os usuários/consumidores (IBID).

No Brasil, o Nomads - Núcleo de estudos de habitares interativos da USP (Universidade de São Paulo) é um núcleo de pesquisa que trabalha com vários projetos que enfocam as tendências do morar. Os principais projetos são:

- Projeto Comunidades *on-line*: domesticidade e sociabilidade em políticas públicas para inclusão digital que tem por objetivo entender as implicações da introdução das chamadas tecnologias de informação e comunicação (TIC) na vida cotidiana e suas relações com os espaços do morar. Além da discussão conceitual, o estudo pretende apresentar e examinar dados a partir da intervenção na cidade Tiradentes/SP, através da implantação de comunicação mediada por computadores e terminais de acesso, através de uma interface colaborativa, especialmente desenhada.
- Projeto *Kómuniká'tór*: trata-se do design de peças de mobiliário com mídias integradas que é priorizada em alguns dos maiores centros de pesquisa em design no mundo, estimulada pela percepção de que, em breve, o acesso à internet se fará, principalmente, por equipamentos diferentes do computador pessoal, como ainda ocorre hoje. Propõe-se, portanto, uma pesquisa envolvendo as fases de projeto, execução e uso de um conjunto de peças de mobiliário com interface para integração de mídias, utilizando-se de mecanismos de avaliação contínua em todas as suas fases (concepção e ante-projeto, produção de modelos, projeto executivo, produção de protótipos para pré-teste, revisão do projeto e produção de protótipos para teste e uso), incluindo a avaliação dos próprios métodos avaliativos, priorizando soluções de baixo custo.
- Comportamento & Espaços de Morar: o objetivo geral da pesquisa é entender as atuais alterações da relação entre comportamentos e

espaços do morar, no Brasil, e, particularmente, na região sudeste do país. O perfil dos entrevistados para as duas edições (pessoas entre 16 e 35 anos) são pessoas que já concluíram ou estão realizando estudos de nível superior e possuem renda familiar mensal acima de vinte salários mínimos. Metade deles mora em casas, e outra metade em apartamentos, revelando um perfil bastante equilibrado, ainda que os primeiros sejam principalmente proprietários de seus imóveis. Os principais grupos domésticos estão também representados: a família nuclear é majoritária, seguida de casais sem filhos, pessoas vivendo sós e famílias mono-parentais. A coabitação de pessoas sem vínculo conjugal e parentesco, expressiva na primeira e-pesquisa, situa-se em último lugar na segunda pesquisa. A pesquisa foi realizada entre os dias 10 de maio de 2003 e 30 de junho de 2003, com 1879 (mil oitocentos e setenta e nove) respondentes.

A pesquisa indica que as habitações desta população costumam abrigar de dois a quatro ocupantes (65,64%-A e 72,75%-B), e ter três dormitórios (44,68%-A e 45,56%-B), e dois banheiros (57%-A e 36,77%-B) o que confirma o perfil de casas ou apartamentos, não necessariamente de alto padrão, abrigando um casal sem filhos, ou com um ou dois filhos.

A maior parte dos entrevistados permanece, ao todo, entre 10 e 30 minutos no banheiro por dia, incluindo o banho (52,34%-A e 52,47%-B), que parece ser visto, tanto como um momento de relaxamento, quanto de higiene (em torno de 50,00% nas duas versões da pesquisa). Quando perguntados sobre o que este espaço não tem e que eles gostariam que tivesse, 71,49%-A e 65,09%-B mencionaram uma banheira, 56,38%-A e 53,06%-B, uma vista para uma paisagem bonita, e 39,15%-A e 31,77%-B, um jardim interno. Duas considerações podem ser feitas sobre estes dados:

- Estes três dispositivos estimulariam uma permanência mais longa no banheiro, provavelmente ultrapassando os trinta minutos diários, e certamente diminuindo ainda mais o seu caráter restrito de espaço de higiene e de curta permanência;
- Pode-se imaginar que os respondentes não estão exatamente solicitando a inclusão de um jardim interno em seu banheiro atual, supondo que se trata de um banheiro de pequenas dimensões, típico

da habitação de três dormitórios de padrão médio. Neste caso, pode-se entender que estas respostas expressam uma vontade de possuir um espaço mais amplo, com vista e jardim, onde se possa relaxar e fazer sua higiene pessoal, o que constitui um lugar absolutamente inexistente na atual habitação urbana brasileira de padrão médio. Uma pista para o desenho deste novo espaço talvez esteja sendo dada pelos 24,89%-A e 22,99%-B que manifestaram desejo de ter uma divisória móvel integrando o banheiro com seu quarto. É ainda significativo notar que, apenas 16,81%-A e 9,15%-B dos respondentes afirmaram que seu banheiro é normal e suficiente para suas necessidades.

2.1.6 Métodos de Projeto e Estilo de Vida

Antes de apresentar alguns métodos de projeto que poderão ser empregados pelas empresas que buscam incorporar o estilo de vida de seus consumidores no processo de desenvolvimento de produtos é importante definir dois conceitos: valor e estilo do produto.

Valor, segundo Back (1983) seria uma medida de utilidade do produto para o consumidor. Os fatores que contribuem para o valor variam de produto para produto, mas podem ser classificados em quatro grupos: estéticos, ergonômicos, técnicos e econômicos (IBID).

O primeiro são aqueles referentes à relação emocional do consumidor com o produto, contribuindo atributos como: desenho, forma, cor, textura, gosto ou cheiro (IBID). O segundo, os fatores ergonômicos, são aqueles que tratam das relações não emotivas entre o homem e o produto, onde se incluem fatores como dimensões, forma e textura das partes do produto em relação às partes anatômicas do homem (IBID). O terceiro, os fatores técnicos, são aqueles aspectos de desempenho que o consumidor valoriza, como por exemplo, velocidade, precisão e rendimento, entre outros (IBID). O último, os fatores econômicos, são aqueles relativos ao custo total do produto para o consumidor (IBID).

O conceito referente ao estilo do produto, segundo Gomes Filho (2006), pode ser definido como uma qualidade intrínseca do produto, que provoque no consumidor uma atração imediata, chamando a atenção para a sua aparência. Pode

agregar uma série de valores ao produto, inclusive, valores de ordem sensível e emocional que sensibilizem o consumidor (IBID). Para o autor, “semanticamente, o estilo pode denotar ou conotar variadas mensagens e significados diversos, sobretudo por meio da função simbólica” (IBID, p. 99)

Para Gomes Filho (2006), a imagem simbólica do produto é construída pela incorporação do estilo de vida e por alguns valores culturais das pessoas e grupos sociais, que podem ser integradas com as características sensíveis e emocionais do consumidor. Ainda segundo o autor (ibid), sob o ponto de vista da teoria da comunicação, a imagem simbólica do produto relaciona-se diretamente com os contextos sociais e econômicos, políticos e espirituais, que caracterizam uma determinada sociedade numa determinada época, no que se refere a tradição, classes sociais diferenciadas em prestígio e poder (*status* social), desenvolvimento tecnológico, entre outros.

Entretanto, de acordo com Deschamps e Nayak (1996), o modo mais seguro para apresentar aos consumidores produtos que despertem o desejo de consumir é fazendo com que eles definam ou mesmo efetuem o design desses produtos. Muitas empresas já descobriram este potencial e estão fazendo isso sistematicamente (IBID). Entretanto, cada empresa define qual método de projeto será adotado e como se dará o processo de desenvolvimento de produtos, incorporando no processo, as necessidades e estilo de vida de seus consumidores.

Bürdek (2006) afirma que foi a partir dos anos 1960 que teve origem os estudos sobre métodos de projeto na área do design, especialmente na HfG Ulm, que se dedicava a este tema com intensidade, motivados com o aumento das tarefas dadas aos designers da indústria nesta época.

El Marghani (2010) define que o processo de desenvolvimento de produtos (PDP) é um processo de transformação pelo qual uma idéia passa a ser um produto produzido industrialmente em escala suficiente para atender os consumidores, além de compatibilizar e harmonizar conhecimentos de diversas naturezas. Sendo assim, pode ser encarado como uma atividade multidisciplinar e integradora que envolve pessoas de diferentes áreas, como por exemplo, o design e a engenharia, e cuja formação do pessoal envolvido é composta de diferentes habilidades e conhecimentos (IBID).

Segundo El Marghani (2010), na área do design, são encontrados muitos autores que propõem diferentes métodos de projeto, com diferentes abordagens e,

adotando denominações distintas para cada uma das fases, classificados, segundo ela (ibid), como sistemáticos e processo criativo.

Para ela (ibid), os autores que mais se destacam na abordagem sistemática são: Bernd Löbach; Bernhard Bürdek; Bruce Archer; Christopher Alexander; Don Koberg e Jim Bagnall; Gui Bonsiepe; Hans Gugelot; John Christopher Jones e Mike Baxter. El Marghani (2010) ainda considerou que os métodos baseados nos processos criativos tendem a ampliar a área de pesquisa ou a busca de informações para a solução dos mesmos. Nesses métodos, segundo ela (ibid), os autores que mais se destacam são: Alex Osborn, que propõe a Agitação de Idéias (*Brainstorming*); Gordon e Prince que propõe a Sinética; além do Pensamento Lateral de Bono e ainda autores que enfocam a percepção como orientação de projeto: Bruno Munari, Gillo Dorfles e Tomás Maldonado, entre outros.

Christopher Jones (1966), autor segundo El Marghani (2010) da abordagem sistemática, afirma que um dos poucos pontos que as teorias de métodos de projeto concordam é que existem três estágios obrigatórios no processo de projeto que são: análise, síntese e avaliação. O primeiro decompõe o problema de projeto em um conjunto de requisitos; o segundo, junta idéias para formar uma solução e o terceiro, estima ou medi o grau em que a solução encontrada satisfaz aos requisitos (IBID). Quando o resultado da avaliação não é satisfatório, a solução proposta deve ser modificada ou rejeitada (IBID).

Ainda, conforme Christopher Jones (1966) é importante que a seqüência de projeto escolhida esteja de acordo com as habilidades e capacidades da equipe responsável pelo projeto, que poderá mudá-la a partir de novas informações e compreensões que vai adquirindo do problema. Assim, é comum que duas linhas de raciocínio sejam adotadas: o lógico e o criativo (IBID).

Já, o modelo de processo de design, proposto por Bonsiepe (1978) é dividido em três fases: estruturação do problema de projeto, projeção e realização do projeto, conforme QUADRO 02, abaixo.

Fase	Descrição da Fase
Estruturação do problema de projeto	Detectar uma necessidade Avaliação a necessidade Formulação geral do problema Formulação detalhada do problema Fracionamento do problema em subproblemas Hierarquização dos subproblemas

	Análise das soluções existentes
Projetação	Desenvolvimento das alternativas (conceitos e esquemas projetuais) Verificação e seleção de alternativas Detalhamento das alternativas Construção de um protótipo Avaliação do protótipo Preparação de planos técnicos para a fabricação
Realização do Projeto	Fabricação da pré-série Elaboração da planilha de custos Adaptação do design às condições de fabricação da empresa Produção em série Avaliação do produto após o lançamento Introdução de eventuais modificações

QUADRO 02 – FASES DO PROCESSO DE DESIGN A PARTIR DE BONSIPE (1978)
FONTE – A autora (2011)

Baxter (1998), afirma que a atividade de projeto é uma atividade complexa. O modelo de processo de design proposto por Baxter (1998) pode ser dividido em quatro fases: a primeira corresponde às idéias básicas, onde são submetidas idéias e oportunidades para o desenvolvimento do novo produto; a segunda corresponde às especificações e aos princípios da operação do novo produto (projeto conceitual); a terceira fase corresponde à configuração do produto (desenhos de apresentação e modelos) e, finalmente a quarta fase corresponde ao projeto detalhado para a produção. O autor (ibid) encerra o processo de desenvolvimento de novos produtos após a etapa do detalhamento.

Dentro do processo de design, o modelo de desenvolvimento do produto proposto por Löbach (2000), é dividido em quatro fases: preparação, geração, avaliação e realização.

No QUADRO 03, abaixo, o modelo de desenvolvimento de produto proposto por Löbach (ibid).

Processo Criativo	Processo de solução do problema	Processo do Design (desenvolvimento do produto)
1. Fase de preparação	Análise do problema Conhecimento do problema Coleta de informações Análise das informações	Análise do problema do design Análise da necessidade Análise da relação social Análise da relação com meio ambiente Desenvolvimento histórico Análise do mercado Análise da função (funções práticas) Análise estrutural (estrutura de construção)

	Definição do problema, clarificação do problema, definição de objetivos	Análise da configuração (funções estéticas) Análise de materiais e processos de fabricação Patentes, legislação e normas Análise de sistema de produtos Distribuição, montagem, serviço a clientes, manutenção Descrição das características de novo produto Exigências para com o novo produto
2. Fase de geração	Alternativas do problema Escolha dos métodos de solucionar problemas, produção de idéias, geração de alternativas	Alternativas de design Conceitos do design Alternativas de solução Esboços de idéias Modelos
3. Fase da avaliação	Avaliação das alternativas do problema Exame das alternativas, processo de solução, processo de avaliação	Avaliação das alternativas do design Escolha da melhor solução Incorporação das características ao novo produto
4. Fase da realização	Realização da solução do problema Realização da solução do problema, nova avaliação da solução	Solução do design Projeto mecânico Projeto estrutural Configuração dos detalhes Desenvolvimento de modelos Desenhos técnicos, desenhos de representação Documentação do projeto, relatórios

QUADRO 03 – FASES PARA O DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO
 FONTE - ADAPTADO DE LÖBACH (2000, p. 142)

Na primeira fase é muito importante recolher todas as informações e prepará-las para a fase posterior, considerando que todos os dados podem ser importantes, para a base sobre o qual se construirá a solução (LÖBACH, 2000). Na fase de preparação, dentro da análise da relação social são estudadas as prováveis relações do consumidor com o produto a ser desenvolvido e se a solução é adequada para proporcionar prestígio social e configurar o *status* social desejado (IBID).

Para o autor (ibid), os produtos são categorizados conforme sua função que segundo ele são: práticas (aspectos fisiológicos de uso), estéticas (aspectos psicológicos da percepção sensorial durante seu uso) e simbólicas (aspectos espirituais, psíquicos e sociais de uso). É, principalmente na função simbólica, que o consumidor avalia se o produto se identifica ou não com seu estilo de vida.

Outro modelo de processo de design é proposto por Bürdek (2006) que o divide em seis fases: problematização, análise da situação corrente, definição do problema e definição das metas, projeto de conceitos e construção de alternativas,

valoração e precisão das alternativas e por fim, planejamento do desenvolvimento e de produção.

Na FIGURA 03 a seguir, o modelo de processo de design proposto pelo autor (ibid).

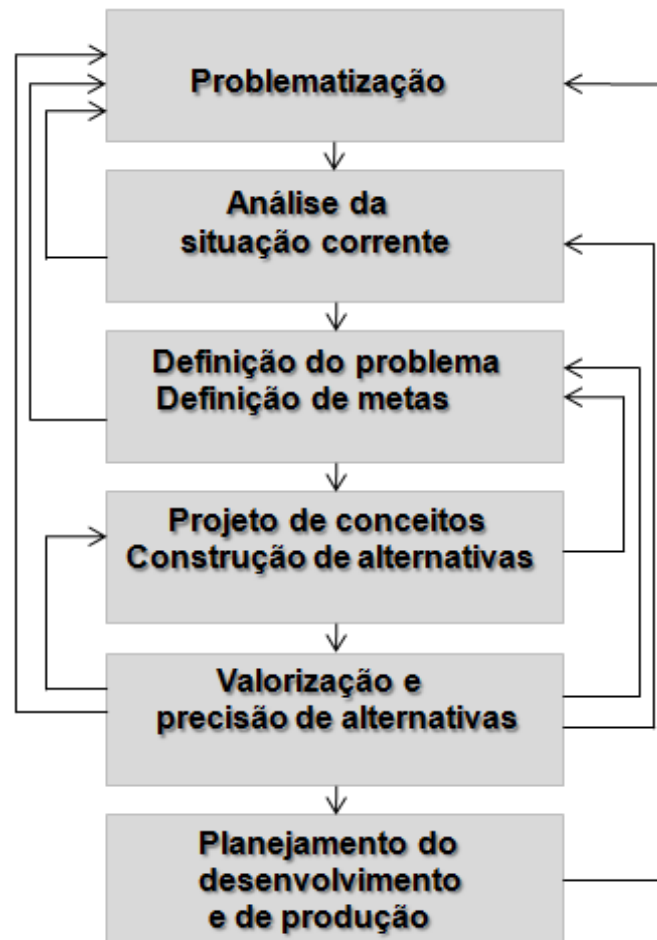


FIGURA 03 – PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO DESIGN
 FONTE – ADAPTADO DE BÜRDEK (2006, p. 255)

Para Bürdek (2006), o processo de design é um sistema de manipulação de informações, caracterizado por várias realimentações (*feedback*), que não deixam o sistema parecer linear.

Já o modelo de referência proposto por Rozenfeld *et al.* (2006) possui uma abordagem mais do campo da engenharia, mas também aborda os campos da administração, marketing, da produção, da estratégia, da qualidade, da tecnologia da informação, da gestão do conhecimento, entre outros.

O modelo apresenta em detalhes, incluindo todas as fases do processo de desenvolvimento de produtos (PDP), desde a fase do pré-desenvolvimento, passando pelo desenvolvimento e pós-desenvolvimento (IBID). Segundo El Marghani (2010), na maioria das fases, o início de uma se dá a partir de uma

atualização ou avaliação das atividades executadas na fase anterior, assim como o encerramento de uma fase acontece com a execução e avaliação das suas atividades. Na FIGURA 04, a seguir, o processo de desenvolvimento de produto proposto por Rozenfeld *et al.* (ibid).

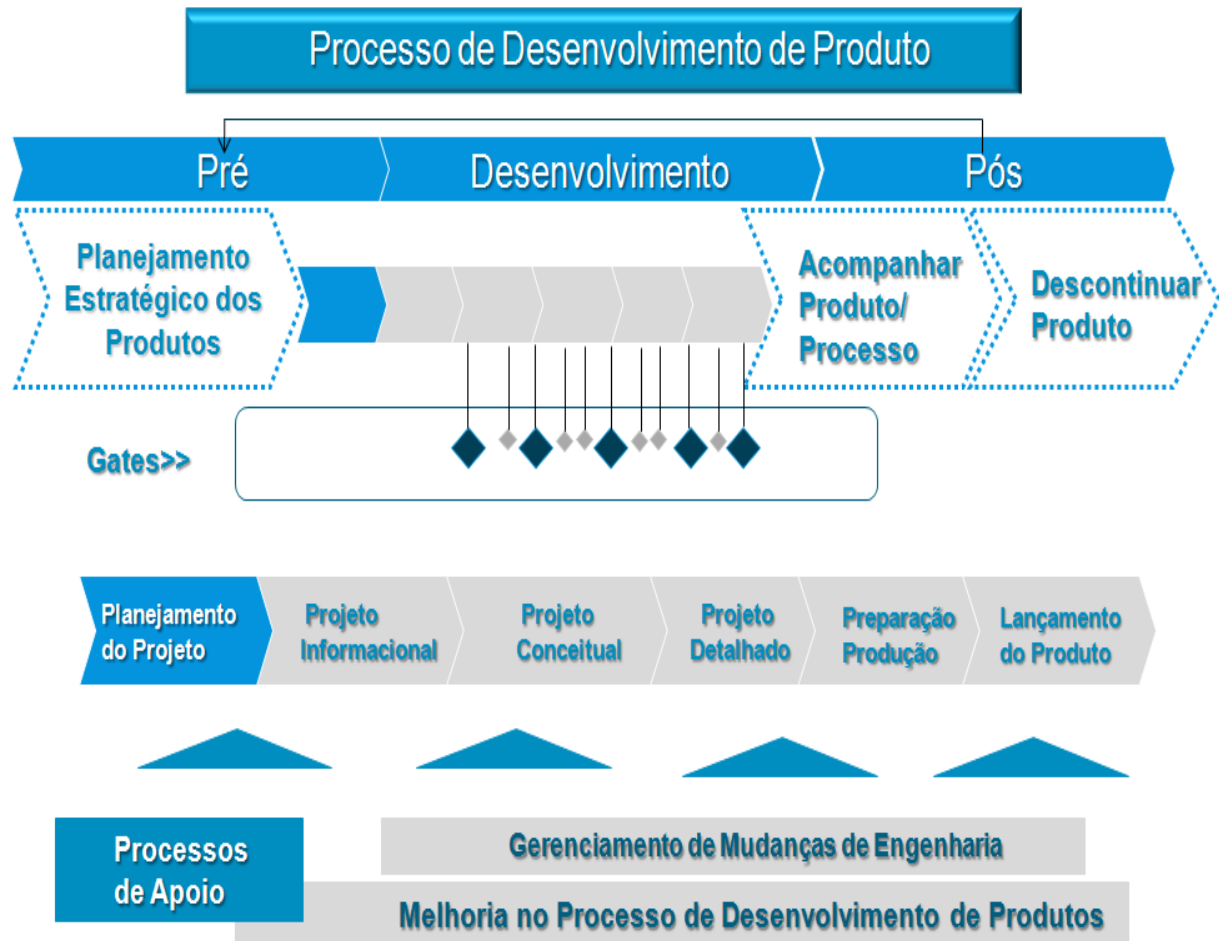


FIGURA 04 – PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO
 FONTE – ADAPTADO DE ROZENFELD *et al.* (2006, p. 44)

Rozenfeld *et al.* (2006), afirmam que na macro fase de pré-desenvolvimento é necessário um planejamento, fazendo uso de diversas informações, das atividades anteriores e do planejamento estratégico de produtos. Assim, é importante elaborar um plano do projeto, que é um documento que será guia no controle da execução do projeto (IBID). A elaboração desse plano pode ser cíclica, desde um esboço inicial no início do planejamento do projeto com, por exemplo, recursos, tarefas e prazos genéricos; até se chegar ao plano definitivo, após a obtenção de todas as informações necessárias ao final do planejamento, quando o plano final é gerado com recursos e tarefas bem delimitados e prazos devidamente quantificados (IBID). O plano de projeto, além de especialmente útil para guiar a execução do projeto,

serve para documentar tanto as premissas como as decisões tomadas no planejamento do projeto (ROZENFELD *et al.*, 2006).

Para Phillips (2008), essa etapa do projeto, denominada por Rozenfeld *et al.* (2006) de planejamento, é denominada por ele de *Briefing*. Assim, *Briefing*, seria para ele (ibid) um documento com informações detalhadas, estratégicas e específicas para o desenvolvimento do projeto de um novo produto ou para o redesign de um produto.

Dependendo da natureza do projeto e da equipe responsável pelo projeto, para Philips (2008), o *Briefing* pode conter as seguintes especificações: natureza do projeto e contexto (sumário executivo com as justificativas, objetivos, resultados desejáveis e responsabilidade pelo projeto); análise setorial (contendo lista de produtos, concorrentes, preços e promoções, estudo das tendências e estratégias); público-alvo (principais características e hábitos do consumidor); portfólio da empresa (marca, imagem corporativa e segmentação do mercado); objetivos do negócio e estratégias de design; objetivo, prazo e orçamento do projeto; aprovação, implementação e avaliação; informações de pesquisas (tendências dos negócios, avanços tecnológicos e lançamentos de novos produtos) e apêndices (materiais suplementares como catálogos, manuais, mostruários, etc.). O autor (ibid), ressalta que é essencial para a equipe responsável pelo projeto conhecer as necessidades e desejos de todos os segmentos do público-alvo.

Na macro fase de desenvolvimento, o modelo proposto por Rozenfeld *et al.* (2006) está baseado nas principais dimensões de um processo de negócio e subdivida em cinco partes: projeto informacional, projeto conceitual, projeto detalhado, preparação da produção do produto e lançamento do produto. Na fase do projeto informacional, os autores (ibid) afirmam que serão identificados os requisitos dos consumidores/usuários.

Na macro fase de pós-desenvolvimento, o modelo propõe o acompanhamento do produto/processo e a descontinuidade do produto (IBID).

No mercado de revestimentos cerâmicos, Cabral e Gonçalves (2008) afirmam que o método adotado para o desenvolvimento de novos produtos segue as seguintes etapas: identificação da necessidade; definição do produto; pesquisa; desenvolvimento dos desenhos; protótipos; prova industrial; promoção; produção e comercialização.

Para a etapa de identificação da necessidade, as autoras (ibid) afirmam que as empresas partem de dois princípios. O processo de desenvolvimento pode ser iniciado por uma encomenda pré-determinada ou pela livre criação de uma coleção baseada em algum tema fundamentado em pesquisas de tendências (IBID).

A encomenda pré-determinada, conforme Cabral e Gonçalves (2008), geralmente é apontada pelo departamento comercial da empresa, que possui contato direto com os consumidores e são fundamentadas através de pesquisas de mercado. Este tipo de pedido possui um caráter bastante específico, focando-se em características técnicas e/ou estéticas previamente definidas (IBID). Essa necessidade é identificada pela empresa para combater algum produto concorrente ou como uma oportunidade que a empresa visualiza para atrair novos consumidores (IBID).

Na etapa da pesquisa, Cabral e Gonçalves (2008) enfatizam a necessidade de um estudo aprofundado relacionado à coleção. A equipe de criação pode fazer um painel semântico⁷, que posteriormente pode influenciar no nome das peças e da coleção (CABRAL; GONÇALVES, 2008). As autoras (ibid) ainda colocam que, também nesta fase, é feita a busca por referências internacionais e a análise da concorrência. Até que o projeto chegue à fase de comercialização, as mesmas autoras (ibid) ressaltam que pode ser necessário voltar algumas etapas até que todos os possíveis problemas sejam resolvidos, já que a método de projeto nem sempre segue uma ordem linear.

As informações referentes ao estilo de vida do consumidor pode ser inserido no processo de desenvolvimento de produtos nos diferentes métodos de projeto apresentados acima. No modelo proposto por Bonsiepe (1978/1984), por exemplo, na fase da análise e estruturação do problema, a equipe responsável pelo projeto pode incluir as informações referentes ao estilo de vida do consumidor, assim como na fase da projeção, onde deverão ser trabalhados os conceitos projetuais, que serão adotados para o desenvolvimento das alternativas.

No modelo proposto por Baxter (1998), as informações referentes ao estilo de vida do consumidor podem ser inseridas na primeira (idéias básicas) e segunda fases (projeto conceitual) do processo. Já no modelo de Löbach (2000), na fase de

⁷ Para Baxter (1998), o painel semântico serve para transmitir certos sentidos de emoção através de imagens. Na etapa da concepção do estilo do produto, podem ser propostos painéis referentes ao estilo de vida do consumidor, seguindo do painel da expressão do produto e do painel do tema visual.

preparação, podem ser incluídas as informações referentes ao estilo de vida do consumidor, assim como na fase da geração, quando se define quais conceitos de design serão adotados no projeto.

No modelo de processo de design proposto por Bürdek (2006), as informações referentes ao estilo de vida do consumidor podem ser inseridas nas quatro primeiras fases do modelo, ou seja, na fase da problematização, da análise da situação corrente, da definição do problema e das metas e, no projeto de conceitos. No modelo de Rozenfeld *et al.* (2006), as informações referentes ao estilo de vida do consumidor podem ser incluídas na macro fase de pré-desenvolvimento e na macro fase de desenvolvimento dos produtos.

Entretanto, vale ressaltar que, independente da denominação adotada pelos autores citados, as informações referentes ao estilo de vida do consumidor também podem ser usadas na fase de promoção/comercialização do produto, para que os elementos de comunicação adotados pela empresa se identifiquem com o consumidor.

Especificamente para o mercado da louça sanitária, não foram encontradas informações na literatura pesquisada sobre os métodos de projeto adotados, entretanto, esta questão será investigada e voltará a ser abordada posteriormente, no Capítulo 5: Estudo de Caso.

2.1.7 Processo Produtivo de Louças Sanitárias

Segundo a Associação Brasileira de Cerâmica (2009), a cerâmica compreende todos os materiais inorgânicos, não metálicos, obtidos geralmente após tratamento térmico em temperaturas elevadas. O setor cerâmico é amplo e heterogêneo o que induz a dividi-lo em sub-setores ou segmentos em função de diversos fatores como matérias-primas, propriedades e áreas de utilização (IBID). Desta forma, é adotada a seguinte classificação: cerâmica vermelha; materiais de revestimento (placas cerâmicas); cerâmica branca; materiais refratários; isolantes térmicos; fritas e corantes; abrasivos; vidro, cimento e cal e cerâmica de alta tecnologia/cerâmica avançada (IBID). A cerâmica branca é subdividida em: louça sanitária, louça de mesa, isoladores elétricos para alta e baixa tensão, cerâmica artística (decorativa e utilitária) e cerâmica técnica para fins diversos, tais como: químico, elétrico, térmico e mecânico (IBID).

A Associação Brasileira de Cerâmica (2009) define a cerâmica branca como um grupo bastante diversificado, compreendendo materiais constituídos por um corpo branco e em geral recobertos por uma camada vítrea transparente e incolor e que eram assim agrupados pela cor branca da massa, necessária por razões estéticas e/ou técnicas. Com o advento dos vidrados opacificados, muitos dos produtos enquadrados neste grupo passaram a ser fabricados, sem prejuízo das características para uma dada aplicação, com matérias-primas com certo grau de impurezas, responsáveis pela coloração (IBID).

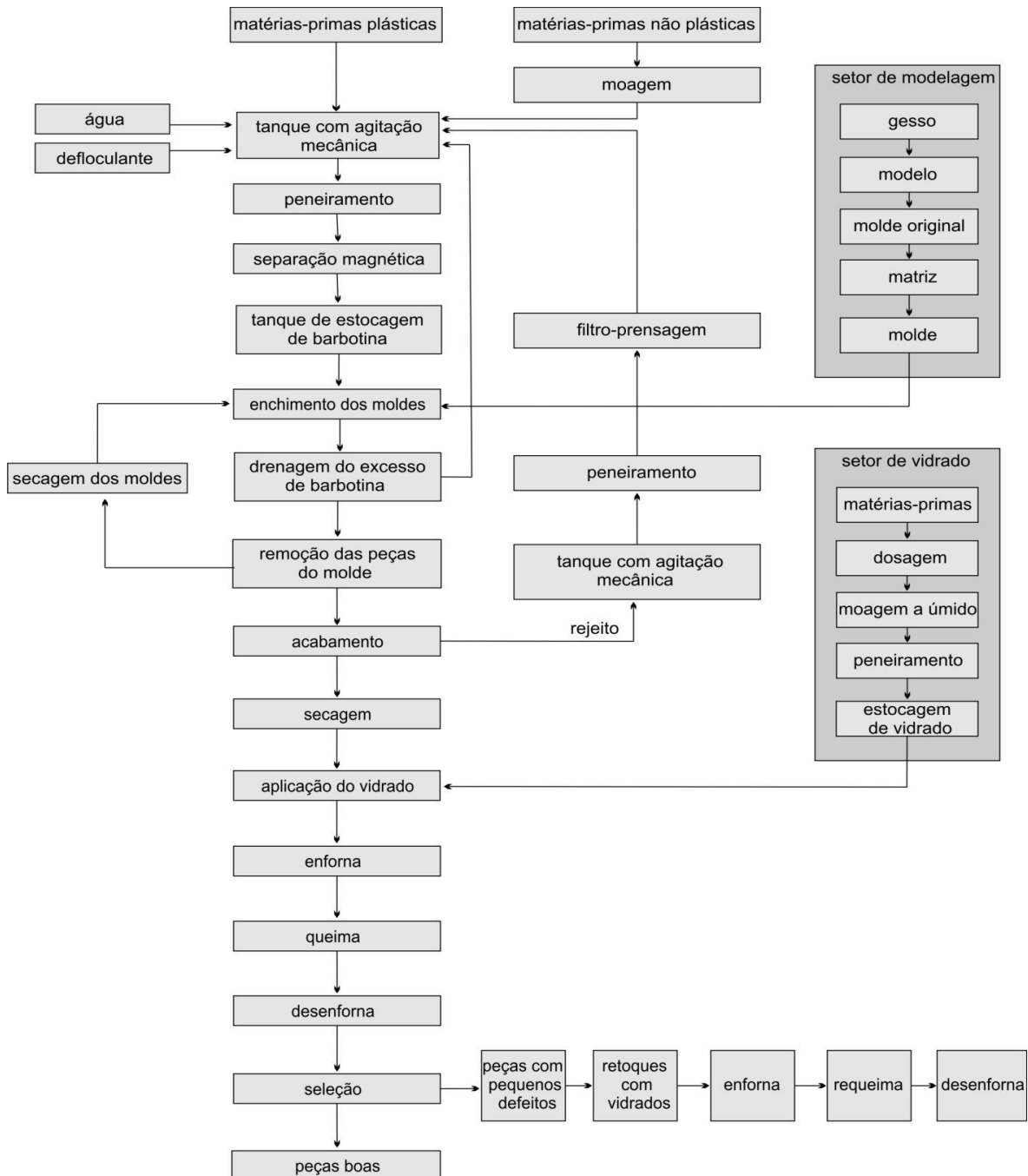
Segundo Deca (2007), empresa produtora de louças sanitárias, o processo de produção de louça sanitária é constituído por várias etapas. A massa, por exemplo, é composta pelas seguintes matérias-primas: argila, caulim, quartzo, filito, pegmatito entre outras, que são testadas e em seguida pesadas na proporção exata para composição (IBID). Para a moagem, adiciona-se água às matérias-primas que, durante vinte horas, são moídas e como resultado obtém-se a barbotina ou massa líquida (IBID). A barbotina é colocada em formas de gesso que adquire a conformação do molde em 1h30min, resultando na peça crua (IBID). Após um período de secagem em estufas especiais, as peças são esmaltadas em três camadas com revólver de ar comprimido (IBID). As peças são queimadas por aproximadamente treze horas, em fornos túneis a uma temperatura de 1220°C (IBID).

Ainda de acordo com a Deca (2007), após a queima, todos os produtos são rigorosamente testados e classificados de acordo com normas internacionais de qualidade. Também são realizados testes funcionais com volume normal de água para verificar se o produto está adequado às normas da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) e aos padrões de funcionamento exigidos pelo mercado internacional (IBID). Defeitos estéticos, como bolhas e furos, deformações, falhas no esmalte, manchas ou sujeiras provenientes da queima não são tolerados (IBID). As peças com defeitos são descartadas pela indústria. No FLUXOGRAMA 01, apresenta-se todas as etapas que compõem o processo de fabricação de peças sanitárias.

2.1.7.1 Fluxograma de Fabricação de Louças Sanitárias

A seguir, o FLUXOGRAMA 01 ilustra o processo de fabricação e produção de

peças sanitárias:



FLUXOGRAMA 01 - PROCESSO DE FABRICAÇÃO DE PEÇAS SANITÁRIAS
 FONTE - ADAPTADO DE ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CERÂMICA (2009)

É importante ressaltar que, logo após o processo de queima, todas as peças são selecionadas e rigorosamente testadas e classificadas. Também são realizados testes para verificar o volume normal de água e se os produtos estão em conformidade com a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) e com os padrões de funcionamento do mercado internacional. As peças boas partem para a

etapa de embalagem e estocagem. As peças que apresentarem defeitos mínimos voltam até a etapa de aplicação de vidro, onde recebem retoque, retornam ao forno para a requeima e, se mantiverem algum defeito estético, são descartadas (DECA, 2007).

Hoje, processos decorativos e aplicação de decalques não compõem o fluxograma de fabricação de produtos sanitários. Esses processos eram freqüentemente utilizados no início do século XX, como ilustra a FIGURA 04, mas ao longo dos anos, passaram a ser pouco usados.



FIGURA 04 - VASO SANITÁRIO COM DESCARGA, 1902. ESPECIFICAÇÕES: PAÍS: REINO UNIDO, MATERIAIS: PORCELANA, FERRO FUNDIDO, NÍQUEL E MOGNO, ALTURA COM CISTERNA: 228CM
FONTE - TAMBINI (2004)

Um dos fatores que contribuíram para este fato foi o uso de produtos químicos abrasivos para a limpeza das peças, que acabavam por danificar a decoração e decalques. Os processos decorativos e a aplicação de decalques foram substituídos pelo uso da cor, principalmente nos vidrados. Hoje, se observa que a maioria das peças sanitárias é fabricada na cor branca e em menor número, em cores em tons pastéis. Processos decorativos e aplicação de decalques são adotados em peças especiais, como por exemplo, as peças produzidas pela Roca para os sanitários da Vila Olímpica de Pequim 2008 (FIGURA 05) ou peças feitas sob encomenda (FIGURA 06 e 07).



FIGURA 05 - LINHA DE PRODUTOS DESENVOLVIDA PARA A VILA OLÍMPICA DAS OLIMPÍADAS DE PEQUIM 2008

FONTE - REVISTA ROCA TOP PROFISSIONAL, Nº 02 (2008)



FIGURA 06 - BANHEIRA DECORADA COM DECALQUE FEITA SOB ENCOMENDA
FONTE - SITE CASA E JARDIM (2009)



FIGURA 07 - VASO SANITÁRIO DECORADO COM DECALQUE FEITO SOB ENCOMENDA
FONTE - SITE CASA E JARDIM (2009)

2.1.7.2 Produtos Oriundos da Indústria de Louça Sanitária

Dentre as peças que compõe as louças sanitárias estão: a bacia sanitária ou vaso sanitário, banheira, bidê, lavatório ou pia sanitária e mictório. O tanque é outra peça de louça sanitária instalada em lavanderias ou áreas de serviço, porém este espaço não será objeto de estudo desta pesquisa. Quanto ao uso, os sanitários poderão ter fins residenciais, comerciais e/ou serviço, públicos, institucionais, etc. Apesar das louças sanitárias não sofrerem mudanças significativas no design de suas peças em virtude de seu uso, este trabalho terá como foco apenas as peças sanitárias de uso residencial.

Ching (2006) define cada uma das peças que compõe as louças sanitárias:

- Bacia sanitária ou vaso sanitário: consiste em um vaso cerâmico com um assento e tampo móveis, presos por dobradiças, e um dispositivo de descarga com água, utilizado para evacuação e micção. As bacias ou vasos sanitários podem ou não conter caixa d'água acoplada. Outra opção para a descarga dos dejetos é a válvula de descarga.
- Banheira: recipiente oblongo em que se toma banho, peça permanente em alguns banheiros. Ligada a um sistema de fornecimento de água corrente e esgotamento.
- Bidê: peça sanitária semelhante a uma bacia, sobre o qual se pode sentar com as pernas abertas para a lavagem das partes posteriores do corpo. Ligada a um sistema de fornecimento de água corrente e esgotamento.
- Lavatório ou pia sanitária: gamela ou bacia com água corrente para a lavagem do rosto ou das mãos, ligada a um sistema de fornecimento de água e esgotamento.
- Mictório: peça sanitária que pode ser lavada em água de descarga, utilizada para a micção dos homens. Seu uso mais freqüente é em banheiros comerciais e/ou públicos.

2.1.7.3 O Consumidor e a sua Participação no Mercado da Louça Sanitária

A literatura pesquisada nada relata da participação do consumidor especificamente no mercado da louça sanitária. Até pouco tempo atrás, as empresas do setor, desenvolviam seus produtos e os lançavam no mercado, sem

buscar uma aproximação com o consumidor no processo de desenvolvimento dos mesmos. Atualmente, as empresas estão mais preocupadas com a opinião dos seus consumidores e estão buscando atender as suas necessidades. Assim, juntamente com o processo de desenvolvimento dos novos produtos, as empresas, através de pesquisas de mercado e tendências, estão buscando entendê-los e incorporar seus desejos e aspirações. Outra forma de aproximação com o consumidor que pode ser adotada pelas empresas do setor são as feiras, mostras e eventos de arquitetura, design, decoração e construção. Nestas oportunidades, profissionais de marketing e designers podem observar a experiência de interação e uso do consumidor com o produto.

- Mostras e feiras de arquitetura, design, decoração e construção

As mostras, feiras e eventos de arquitetura, design, decoração e construção têm como objetivo aproximar profissionais, consumidores e fornecedores de produtos, possibilitando que o consumidor interaja com o ambiente, com os produtos e materiais em exposição. Dentre as inúmeras mostras que ocorrem hoje no Brasil, a Casa Cor, que acontece desde 1987 no país, é um dos eventos mais respeitados pelos profissionais da área e visitantes.

- Casa Cor

Uma das mais conhecidas e importantes mostras de arquitetura e decoração, e uma das pioneiras no setor, a Casa Cor acontece em várias cidades do mundo. No Brasil, foi fundada pela brasileira Yolanda Figueiredo e pelos argentinos, Angélica Rueda, Javier Campos Malbrán e Ernesto Del Castillo, em 1987. O evento acontece anualmente em um imóvel redesenhado e decorado por um grupo de profissionais da área de arquitetura, design e decoração. Cada ambiente é assinado por um deles, que podem modificar livremente o espaço, apenas com o compromisso de atender o “tema ou o uso” do ambiente que é determinado pelo organizador do evento. Para isso, alinham o projeto com o que há de melhor em arte, materiais e equipamentos, por meio de muita criatividade e novidades na área de arquitetura, design e paisagismo.

Aberta ao público, a Casa Cor que acontece nas principais capitais do país, como por exemplo, São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba, Porto Alegre e Belo

Horizonte, entre outras, permitindo aos visitantes, a experiência de desfrutar da decoração, ambientação, exposição de peças, materiais e equipamentos, possibilitando ao consumidor a visualização de como alguns produtos podem ser usados e como podem compor os mais diferentes ambientes. Essa experiência tem por objetivo direcionar e ampliar o potencial de compra nos visitantes, ao oferecer-lhes de modo concentrado e selecionado produtos, serviços e idéias para ambientar suas casas, ambientes de trabalho ou lazer. Além disso, o evento Casa Cor é gerador de contatos entre profissionais, fornecedores e consumidores. A Casa Cor, no Brasil, recebe o apoio da Deca - louças sanitárias, como patrocinadora oficial da mostra. O grupo Roca é patrocinador do evento na Espanha.

Além da Casa Cor, outras importantes mostras são: Mostra Artefacto (que acontece anualmente nas cidades onde a empresa Artefacto possui lojas, entre elas, São Paulo, Rio de Janeiro e Curitiba), Morar Mais por Menos (Curitiba e outras capitais brasileiras), Mostra Casa & Cia (Porto Alegre), entre outras.

- Outros eventos

Em todo o país, multiplica-se o número de eventos voltados para o setor da arquitetura, design, decoração e paisagismo. Dentre eles, destaca-se: *Vitoria Stone Fair* Brasil; *Craft Design*; Feira de Produtos Contemporâneos: Design; Ambientes e Criadores; *Gift Fair Brazilian International*; *Complements*; *Projetec*: Feira da Construção; *Kitchen & Bath Expo*: Feira Internacional de Produtos e Acessórios para Cozinha e Banheiro; *Revestir*: Feira Internacional de Revestimentos; *Feicon Batimat*: Feira Internacional da Indústria da Construção; Festival de Móveis & Decoração: Feira Mineira de Móveis e Decoração; *Lar & Decoração*: Feira do Lar & Decoração; *Móvel Brasil*: Feira de Móveis, Decoração e Componentes; *M&T Expo*: Feira Internacional de Equipamentos para Construção e Feira Internacional de Equipamentos para Mineração; *FenaHabit*: Feira Nacional das Tecnologias da Construção e Habitação; *Construfair*: Feira de Materiais de Construção; *Mobillar*: Feira de Arquitetura, Móveis e Decoração; *Feiccad*: Feira do Imóvel, Construção Civil, Condomínios, Arquitetura e Decoração; *Expolazer*: Feira Internacional de Piscinas & Spas, Arquitetura e Paisagismo; *Construsul*: Feira Internacional da Construção; *Craft Design*; *House & Gift Fair South America*; Expo Construção Bahia: Feira de Tecnologia, Máquinas e Equipamentos da Indústria da Construção;

Cachoeiro *Stone Fair*: Feira Internacional do Mármore e Granito; *Concrete Show South America*; Construir Minas: Feira Internacional da Construção; *Intercon*: Feira e Congresso Internacional da Tecnologia, Equipamentos, Materiais de Construção e Acabamentos; Minas Móveis: Feira Mineira de Móveis e Decoração; Febrava: Feira Internacional de Refrigeração, Ar Condicionado, Ventilação, Aquecimento e Tratamento do Ar; Corte & Conformação de Metais; *Termotech*: Feira Industrial de Tecnologias Térmicas; CasaPronta: Feira da Construção, Mobiliário e Decoração; *Inter Gift*: Feira de Presentes, Utilidades e Decoração; *Expocon*: Feira de Fornecedores da Construção Civil; ExpoAcabamento: Feira da Indústria de Materiais para Acabamento; Construir Rio de Janeiro: Feira Internacional da Construção; Expo Estádio: Feira e Conferência para *Design*, Construção, Mobiliário e Gestão de Estádios e Instalações Esportivas e a Movelsul.

Esses eventos têm por característica principal a atividade comercial das empresas. Somente um terço de todos os eventos é voltado para o público de usuários/consumidores dos produtos. Os outros dois terços são eventos específicos voltados aos profissionais do setor e lojistas. Também, observa-se que a maior parte deles acontece na cidade de São Paulo/SP.

2.2 GESTÃO DO DESIGN E ESTILO DE VIDA

Segundo Bürdek (2006, p. 13 e 15), foi em 1588, no *Oxford Dictionary*, que pela primeira vez o termo design foi mencionado e descrito como: “um plano desenvolvido pelo homem ou um esquema que possa ser realizado; o primeiro projeto gráfico de uma obra de arte e/ou, um objeto das artes aplicadas ou que seja útil para a construção de outras obras”, enquanto que para Löbach (2001, p. 16), “o conceito de design compreende a concretização de uma idéia passível de produção em série”. Estes produtos, segundo o autor (*ibid*), são categorizados conforme suas funções práticas (aspectos fisiológicos de uso), estéticas (aspectos psicológicos da percepção sensorial durante seu uso) e simbólicas (aspectos espirituais, psíquicos e sociais de uso). Neste sentido, o estilo de vida pode se inserir nas categorias das funções tanto práticas, como estéticas e simbólicas, participantes da atividade do design.

Já para Denis (1998), do ponto de vista antropológico, o design é uma entre as diversas atividades projetuais, tais quais as artes, o artesanato, a arquitetura, a engenharia e outras, que visam à objetivação no seu sentido estrito, ou seja, dar

existência concreta e autônoma a idéias abstratas e subjetivas. Porém, para Kampmann (2003), durante sua evolução histórica, o design teve que repensar seus conceitos e valores em virtude das novas tendências que o libertaram do domínio do racionalismo radical. Muitas mudanças ocorreram desde o Arts and Crafts, Werkbund, De Stijl, Bauhaus, do Estilo Internacional à Escola de Ulm, dos grupos Alchimia e Memphis até as manifestações contemporâneas. As grandes transformações ocorridas, que começaram no século passado desde as mudanças políticas e econômicas e a evolução social, cultural e de pensamento do consumidor, presenciam o surgimento de produtos que questionam sua função estética, assim como seus valores de uso e simbólico (IBID), afetando diretamente o conceito de estilo de vida associado ao design.

Magalhães (1997), afirma que o design pode ser considerado como um processo de satisfação das necessidades e desejos dos indivíduos através dos benefícios dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas. Para o autor (ibid), é neste sentido que o design é um valor a ser oferecido aos consumidores, à sociedade e também para a empresa, estando assim, intimamente relacionado ao conceito de estilo de vida.

Desta forma, como aponta Cardozo (2005), ao longo do tempo, o design tem sido uma ferramenta cada vez mais utilizada pelas empresas, devido à sua importância como fator de diferenciação e agregação de valor aos produtos e serviços, pois ele propõe melhorias, levando em consideração aspectos funcionais, visuais, ergonômicos, semióticos e mercadológicos, proporcionando assim maior conforto, segurança e satisfação aos seus consumidores. “Um bom design pode melhorar os produtos, satisfazendo as necessidades dos consumidores” (CARDOZO, 2005, p. 46).

Nesse sentido, para satisfazer as necessidades dos consumidores é importante que no processo de design seja incorporado o conceito estilo de vida, para possibilitar ao consumidor que ele se identifique com o produto.

Entretanto, conforme Bürdek (2006) foi apenas em 1907, que o arquiteto Peter Behrens, que comandava a Allgemeinen Elektricitats Gesellschaft (AEG) e tinha a responsabilidade pelo projeto do prédio, pavilhões e ambientes de exposição, além, dos meios publicitários e novos produtos, foi considerado, na definição da época, como um “consultor artístico”, o que hoje se chamaria de “designer corporativo” ou “design *manager*”. Acredita-se ter então nascido aí, a gestão do

design (MARTINS; MERINO, 2008). Porém, Jayme (2009) afirma que foi a partir dos anos 1960, que os estudos relativos à inserção do design nas empresas levaram ao estabelecimento de uma nova abordagem que considera esta problemática sob o ponto de vista da gestão, denominando-se esta área de gestão do design, na qual o estilo de vida tem um papel particular nos seus três níveis.

Entende-se por gestão do design como um processo essencial para o sucesso da empresa, desde o desenvolvimento do produto, a criação da marca da empresa e a integração do design com a missão da empresa, sendo que cada uma tem sua estratégia (MOZOTA, 2003). Segundo a autora (ibid), a gestão do design envolve criatividade, iniciativa, atenção ao detalhe e preocupação com o consumidor. A gestão do design é ainda caracterizada pela identificação e comunicação de caminhos pelos quais o design pode contribuir ao valor estratégico da empresa (MARTINS; MERINO, 2008). Deve ser inserida de forma efetiva como um processo e não como um simples evento (MOZOTA, 2003).

Para Kistmann (2006), a gestão do design significa colocar o design como um pilar, um dos valores da empresa, fazendo com que ele se dissemine integralmente em todas as atividades da empresa. Para a autora (ibid), a gestão do design deve ser compreendida como a atitude efetiva dos gestores na incorporação da prática do design visando os objetivos da empresa e reforçando suas competências centrais.

Gimeno (2000, p. 25), define a gestão do design como:

Conjunto de técnicas de gestão empresarial dirigida a maximizar, ao menor custo possível, a competitividade que obtém a empresa pela incorporação e utilização do design como instrumento de sua estratégia empresarial.

Mas este processo não ocorre de forma isolada. Mozota (2003) apresenta a característica multidisciplinar do design, integrando pesquisa de mercado, estratégias de marketing, marca, engenharia, desenvolvimento de novos produtos, planejamento da produção e política corporativa de comunicação. Nas pesquisas de mercado podem ser investigadas as principais características referentes ao estilo de vida do consumidor.

Para Martins e Merino (2008, p. 145) a gestão do design contribuiu e acompanhou as evoluções das gestões das empresas que passaram de:

Um modelo *taylorista* para uma organização inteligente, flexível, que encoraja a tomada de decisões de risco, autonomia, iniciativa, orientada ao usuário, o gerenciamento de projetos e a qualidade total, ajudando a mudança da cultura organizacional.

Contudo, Carniatto (2008) coloca que a aproximação entre a gestão e o design só foi possível na medida em que a forma de encarar a gestão, com o tempo, passou a ser mais sistematizada, com a formulação das estratégias das empresas levando em conta a observação e a dimensão humana, na qual o estilo de vida se insere.

Teixeira (2005, p. 22) conclui:

Na definição dos elementos que compõem esse triângulo estratégico, o design pode ocupar a posição de instrumento de gestão da competitividade da empresa, em função da influência que o design exerce sobre o produto (transmite imagem dos desejos de mercado, do perfil do designer, da empresa, do país, de um estilo de vida), resultado da satisfação de uma demanda de mercado.

2.2.1 Níveis da Gestão do design e Estilo de Vida

A gestão do design pode ser dividida em níveis. Assim, Teixeira (2005) caracteriza o design como um processo macro, na medida em que atinge esses diversos níveis (estratégico, tático ou funcional e operacional) e áreas de atuação dentro de uma organização (projeto e desenvolvimento de produto, marketing, engenharia e produção). A autora (ibid) define o design como um sistema de processamento de informações diversas e, por isso, o considera um fator de sucesso que aumenta a vantagem competitiva da empresa.

Gallina (2006) apresenta a gestão do design como uma atividade dividida em níveis e cada um com as seguintes atribuições:

- No nível estratégico a gestão do design se encarrega: da estratégia da empresa proveniente da formulação dos objetivos; competência e meios disponíveis para cumprir os objetivos empresariais; exploração dos pontos fortes e contorno nos pontos fracos; diferenciação em relação às empresas competitivas e criação de uma identidade única.
- No nível tático ou funcional, a gestão do design tem como função: o controle, coordenação e aprovação de todas as atividades de design para cumprir a estratégia empresarial; a avaliação do processo de design, verificando se ele segue a estratégia geral definida; a integração do processo de design na empresa e as conexões com a fabricação e produção, com os processos de comunicação, de pesquisa e de desenvolvimento.

- No nível operacional, a gestão do design tem como função: administrar a organização do fluxo de trabalho das atividades de design; a realização das tarefas, planejamento de horário, de orçamentos e dos empregados e a adaptação das atividades de design às estruturas internas.

Abaixo, o QUADRO 04 apresenta e sintetiza os três níveis da gestão do design e suas principais atribuições, segundo Mozota (2003).

Design Estratégico	Design Tático ou Funcional	Design Operacional
<ul style="list-style-type: none"> • Define a estratégia do negócio que incorpora objetivos de design. • Define a estratégia de design. • Garante que o design estratégico reagrupe produtos, comunicação, espaço e informação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordena design estratégico com os departamentos de marketing, inovação e comunicação. • Incute o design estratégico na implementação da estratégia do negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Define políticas de design no produto e nas políticas de comunicação. • Define a política da marca e o papel que o design desempenha na marca.

QUADRO 04 - NÍVEIS DA GESTÃO DO DESIGN
 FONTE – ADAPTADO DE MOZOTA (2003, p. 257)

A seguir, esses três níveis são apresentados, articulando-os com o tema da pesquisa, o estilo de vida do consumidor.

2.2.1.1 Design Estratégico e Estilo de Vida

Conforme Gontijo e Teixeira (2004), o termo estratégia se refere ao programa de ações a ser cumprido pela empresa para atingir os objetivos pretendidos e para se preparar para enfrentar as rápidas mudanças ambientais. Para as autoras (ibid), o planejamento estratégico consiste na determinação consciente e sistemática de objetivos e ações alternativas para harmonizar os diversos e diferentes recursos organizacionais com as oportunidades e ameaças ambientais.

Segundo Mintzberg *et al.* (2000), existem diferentes correntes teóricas relacionadas à estratégia, mas na verdade estas classificações não são estanques. Essas tendências de pensamento estratégico podem ser agrupadas basicamente em “prescritivas” e “descritivas” (IBID). As “prescritivas” buscam orientar como deve

ser uma estratégia, enquanto que as “descritivas” buscam explicar como são as estratégias (IBID). Gallina, (2006, p. 25) afirma que:

A gestão do design pode ser classificada neste modelo como uma atividade estratégica prescritiva, na medida em que visa formular procedimentos que venham contribuir para um melhor posicionamento estratégico das empresas, como um tipo de modelo, apesar de não tê-lo definido passo a passo.

Para Mozota (2003), o design em um nível estratégico atua contribuindo no processo da formulação da estratégia, definindo a responsabilidade e a liderança atribuídas ao design e sua contribuição à cultura organizacional, procurando oportunidades de inovações do design e multiplicando demonstrações da identidade com o design. Uma das maneiras de alcançar inovação é incorporando o estilo de vida do consumidor na estratégia de design. Considerando a gestão estratégica do design, pode-se dizer que ela somente será efetiva se estiver atrelada aos objetivos estratégicos corporativos da empresa (IBID).

Mozota (2003) e Kistmann (2006) ainda colocam que é essencial para a execução da estratégia, a gerência do design adotar métodos específicos para difundir o design como um fator chave do sucesso na companhia, estando integrado e participar das definições estratégicas, a partir do nível decisório mais alto e interagindo com todas as áreas relevantes (MAGALHÃES, 1997).

Magalhães (1997), Mozota (2003) e Martins e Merino (2008) ressaltam que o design estratégico é uma maneira de atuação direcionada para o gerenciamento do design nas empresas, fazendo a integração entre a imagem da empresa e seus produtos. Para eles (ibid), tudo o que a empresa produz, faz ou comunica pode transformar-se em percepções coerentes com seus objetivos.

Mozota (2003) ainda afirma que no nível estratégico, a gerência de design tem quatro papéis essenciais: visualização da estratégia de negócio; busca pelas competências centrais; recolhimento das informações de mercado e inovação em processos de gerência. Estes papéis implicam em um planejamento visual da estratégia, em que os consumidores e os designers conspiram (MOZOTA, 2003). Na prática, a estratégia é mais como uma trajetória do que uma sucessão de decisões principais (IBID).

Mozota (2003) e Kistmann (2006) também destacam que o design estratégico deve considerar o ambiente empresarial. Nele estão incluídos os ambientes econômicos, sociais, que abrange os sistemas de valores de consumo;

segmentações de mercado; segmentos psicográficos; relações entre comunidade/empresa e relações entre governo/empresa; tecnológicos, onde são consideradas as tecnologias existentes e emergentes; indicadores de mudanças e tendências em termos de uso das tecnologias; sejam eles ambientes competitivos externos como o ambiente da própria organização. O design a nível estratégico deve partir da definição da competência central da empresa (KISTMANN, 2006).

No entendimento de Gallina (2006), a empresa deve ter claros os valores que deseja privilegiar e, neste sentido, para o estabelecimento do design no nível estratégico ela deve tomar o design como um destes valores. Desta maneira, a estratégia de design passa a ser inserida na estratégia geral da empresa, determinando as metas de design, gerando as políticas e planos de design (IBID). A estratégia geral da empresa enquanto modelo de decisões, segundo o autor (ibid), é também fundamental para definir a posição da empresa no mercado, bem como seu caráter e imagem central. Desta forma, ele (ibid) afirma que a estratégia de design pode colaborar para consolidar tanto a posição quanto a imagem da empresa, aprimorando a identidade corporativa.

Mozota (2003) considera que a aproximação cognitiva do consumidor com a estratégia se dá através da identidade corporativa, que se baseia em uma série de representações mentais que são associadas internamente e externamente com a companhia. Também pode ser reforçada pela identificação, por parte do consumidor, dos seus valores e do seu estilo de vida.

Entretanto, Magalhães (1997) afirma que o design estratégico materializa-se quando o importante é desenvolver o produto certo (eficácia do processo de design) e não somente desenvolver corretamente o produto (eficiência no processo de design). Num processo de design eficaz, deve-se procurar uma atitude pró-ativa, analisando antecipadamente os problemas e focando oportunidades a partir da análise das necessidades dos benefícios do produto, inclusive do consumidor, e tomando-se como referência os concorrentes (MAGALHÃES, 1997). Desta maneira o design torna-se uma importante ferramenta de diferenciação competitiva e também possibilita a otimização dos processos (IBID).

Mozota (2003) ressalta que a estratégia deve ater-se da vantagem competitiva, de se posicionar e de se ajustar. Para a autora (ibid), a vantagem competitiva é a visão de mercado baseada nos recursos do design e o design é um vetor para a idealização da estratégia. A identidade, como já citado anteriormente, é

parte da aproximação cognitiva do design estratégico e é visual, espacial e verbal; já a competitividade do design é um recurso, uma fonte de conhecimento e um gerador de competência (IBID). O design ajuda nas mudanças organizacionais e na cooperação inter-organizacional (IBID).

Cardozo (2005) ressalta que definir a estratégia de design significa tomar decisões, optar, escolher uma dentre as várias possibilidades, e não simplesmente se deixar levar pela tradição, atitudes e ações passadas que foram responsáveis pela sobrevivência das empresas. Para o autor (ibid), faz-se necessário foco no futuro, no longo prazo e no desejo da organização de querer fazer parte do futuro. Assim, as empresas devem evitar posturas reativas e precisam definir estratégias de design que as motivem a criar algo novo e a assumir novos desafios que as levem a produzir produtos com um valor diferenciado que possa ser percebido pelos consumidores (IBID). Nesse sentido, a empresa deve procurar incorporar o estilo de vida dos consumidores.

Por fim, Teixeira (2005) coloca que o design estratégico está relacionado ao futuro dos negócios da empresa. Para ela (2005, p. 27):

As características de incerteza do mercado e as mudanças do comportamento do consumidor demandam das empresas previsões e respostas rápidas às mudanças ambientais. Ao antecipar possíveis e prováveis cenários, o design estratégico atua como um componente fundamental para o incremento da competitividade empresarial.

Resumindo, o estilo de vida está presente no nível estratégico na medida em que a empresa precisa definir o seu posicionamento no mercado, diferenciando-se das demais, harmonizando tanto os elementos do ambiente interno, quanto do ambiente externo, por meio de uma atividade prescritiva, contribuindo para a cultura organizacional e auxiliando na construção de uma postura inovadora. Esse posicionamento, deve se apoiar em uma visão do estilo de vida na perspectiva futura, com base nas mudanças ambientais, que formalizarão futuros cenários. A gestão do design no nível estratégico se dá por meio da comunicação que se estabelece entre a empresa e os consumidores e seus estilos de vida, seja por meio dos seus meios de comunicação ou por meio dos seus produtos.

2.2.1.2 Design Tático ou Funcional e Estilo de Vida

Para Gallina (2006), um plano estratégico de design pode, assim como em outras áreas, fazer o uso de táticas durante a sua execução e por isto, é importante

diferenciar estratégia de tática. “Enquanto as estratégias contemplam objetivos de uma forma mais ampla, as táticas podem ocorrer em diversos níveis de execução do plano estratégico” (GALLINA, 2006 p. 36). Ainda Gallina (2006) afirma que a estratégia de uma empresa pode ser percebida pelo padrão emergente de suas metas, políticas e principais programas operacionais utilizados, e essa percepção também é possível para estratégias de design, resultando em suas táticas.

Segundo Magalhães (1997), no nível tático, a gestão do design caracteriza-se pela multidisciplinaridade e pela interação entre a concepção, a produção e a comercialização de um produto, visando atingir as necessidades, tanto do consumidor como da organização.

Conforme Kistmann (2006), por design tático ou funcional consideram-se todos os aspectos gerenciais envolvidos na atividade integradora do valor do design na empresa, tais como: modos organizacionais; dados ambientais; relação com o ambiente social e qualidade. A autora (ibid) afirma ainda que, o design no nível tático não precisa necessariamente ser gerenciado por um designer, o importante é a colocação do valor do design como ponto central do negócio e as ferramentas a serem utilizadas no processo. Segundo ela (ibid), o que importa é a liderança, a visão estratégica, a capacidade de motivação e transferência de decisões e o domínio das técnicas de gestão de projetos.

Contudo, Mozota (2003) coloca que o design no nível tático ou funcional coordena o design estratégico com os departamentos de marketing, inovação e comunicação e incute o design estratégico na implementação da estratégia do negócio. No campo financeiro, o design tático ou funcional é responsável pela lista de fornecedores e colaboradores dos designers e assegura que o orçamento previsto será cumprido (IBID). No campo de recursos humanos, busca e propicia entendimento entre o design e os parceiros (fornecedores e colaboradores) da empresa (IBID).

Mozota (2003) e Kampmann (2003) colocam que o design no nível tático ou funcional coordena os recursos do design (humano, físico, interno e externo, etc.); as habilidades e treinamento do design; além de administrar processos, procedimentos e diretrizes do design, assim como o departamento de design (local, serviços, intenções, metas e objetivos).

No nível tático, Magalhães (1997) ressalta que nos domínios organizacionais são incorporadas as seguintes características:

- Do ambiente interno: estrutura interna, grau de hierarquia de autoridade, regras, processos, relações pessoais, integração, grau de competência técnica e especialização;
- Processos gerenciais: fluxo de informações, fontes usuais, estratégias para tomada de decisão, estilo de gestão;
- Aspectos comportamentais: atitudes em relação ao novo processo, percepção da sua importância, grau de comprometimento, motivação para a implementação;
- Aspectos culturais: formação dos funcionários, história da organização, localização geográfica;
- Aspectos técnicos: atividades, fluxos de trabalho;
- Tecnologia da informação: suporte disponível para comunicação e produção;
- Estratégias de posicionamento: mercados, linha de produtos, produtos centrais, estratégia de diferenciação.

Pelegri (2005) ressalta algumas táticas coordenadas pelo design estratégico de inovação e crescimento, que as empresas podem adotar para integrar dentro de sua cultura empresarial, que são:

- Qualidade: todo o consumidor espera e exige qualidade de qualquer produto ou serviço; além disso, a norma ISO 9000 e suas variações vêm sendo considerada como decisiva para a introdução de produtos no mercado;
- Melhorias Contínuas: dependendo do tipo do produto isso se torna imperceptível ao consumidor;
- Customização: os processos de customização em massa (*mass customization*) têm sido aplicados por inúmeras empresas que produzem produtos seriados. Esta prática funciona bem em alguns segmentos, porém é de difícil utilização em outros.

Entretanto, além das táticas mencionadas anteriormente, Gallina (2006) destaca que outra tática que pode ser adotada pelas empresas é o design social e sustentável, como uma ferramenta mercadológica que propicia o fortalecimento da marca da empresa. Este potencial é fortemente reforçado por profissionais de marketing, administração e comunicação (IBID).

O estilo de vida, no nível tático ou funcional, pode ser trabalhado de modo a atender aspectos sociais, sustentáveis, conjuntamente com as áreas de marketing, administração e comunicação, bem como de modo a estabelecer ações que incorporem novas tecnologias e aumentem a qualidade dos produtos produzidos, auxiliados por uma gestão de projetos integrada com as demais áreas da empresa. Nele, os processos gerenciais são muito importantes, para que o atendimento ao estilo de vida e à customização possa ser operacionalizado.

2.1.1.3 Design Operacional e Estilo de Vida

Para Gallina (2006) o nível operacional da gestão do design pode ser definido como o processo de decisão e maximização da conversão dos recursos e capacidades da empresa em produtos e serviços. No nível operacional estão envolvidas diversas áreas e setores da empresa, desde a linha de produção, a prestação de serviços, até o controle e garantia da qualidade, entre outras. Gallina (2006) também afirma que o nível operacional demanda conhecimentos que vão desde a concepção de novos produtos, desenvolvimento, produção e marketing até o seu descarte. Além disso, o design está presente também na embalagem, no manual de uso, nos impressos e em materiais promocionais, etc. (IBID).

Kistmann (2006) e Gallina (2006) enfatizam que design operacional é a denominação utilizada para as atividades específicas de design desenvolvidas pela empresa. Para Kistmann (2006), ele pode ser abordado em: produtos, serviços e elementos de comunicação interna e externa. É no nível operacional que o design de produtos busca identificar as potencialidades do mercado relacionadas à competência central da empresa e aos seus produtos centrais (IBID).

Cardozo (2005) reforça o entendimento de Kistmann (2006) ressaltando que o design operacional materializa tornando tangíveis, os valores intangíveis definidos pela empresa como suas competências centrais. Ele se manifesta em elementos de comunicação interna e externa da empresa (IBID). Entretanto, Carniatto (2008) destaca que a gestão do design no nível operacional está relacionada com o nível mais baixo na cadeia de decisão e representa o fazer, ou seja, desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de marca, desenvolvimento de comunicação mercadológica e outros.

Mozota (2003) considera que a estratégia do design no nível operacional define as políticas de design no produto e nas políticas de comunicação, a política da marca e o papel que o design desempenha na marca. No campo financeiro, o design operacional é responsável pelo gerenciamento dos orçamentos dos projetos de design e estima custos de design (IBID). Já no campo de recursos humanos, define as competências do design (IBID).

Magalhães (1997) quando aborda o processo de concepção de produtos ou as políticas de design do produto propõe que o design operacional deve: desenvolver uma ação a partir de uma proposta inicial dada; encontrar a eficiência do design; desenvolver corretamente o produto; dar ênfase às necessidades do consumidor; dar ênfase a solução de problemas; acontecer como um processo de dentro pra fora do produto e encontrar solução de problemas físicos.

Porém Porter (1989) coloca que para uma empresa ter eficácia operacional, ela precisa desempenhar atividades similares melhor que suas rivais e, para ter um bom posicionamento estratégico também precisa desempenhar atividades diferentes dos rivais ou de forma diferente. Nesse sentido, a gestão de design deve buscar ser eficaz operacionalmente, seja por meio do desdobramento de programas de qualidade, aperfeiçoamento, pesquisa ou outras fontes (GALLINA, 2006). Ainda, segundo Porter (1989), a “fronteira de produtividade” pode ser definida como sendo a soma de todas as melhores práticas possíveis em uma determinada época em relação a uma determinada estratégia. Para o autor (ibid), ao melhorar sua eficácia operacional a empresa se move rumo a esta “fronteira de produtividade”. Entretanto, quando existe concorrência em relação à eficácia operacional, observa-se que as vantagens dos ganhos em produtividade para o setor não são necessariamente obtidas (IBID).

Com isso, pode-se dizer que as informações referentes ao estilo de vida do consumidor se manifestam tanto nos produtos como também nos elementos de comunicação da empresa, materializados pelo design. O processo de gestão orientado para o consumidor dá ao consumidor um poder único de julgamento sobre os benefícios que ele recebe e esse valor é percebido através do design. Assim, o estilo de vida atua na forma de mão dupla, na medida em que ajuda a configurar a competência central, tanto quanto é considerado no design dos produtos e serviços das empresas, oferecendo a elas um posicionamento estratégico.

2.2.2 Forças da Gestão do Design e a Criação de Valor

Minuzzi (2004) coloca que a gestão do design pode contribuir nas mudanças gerenciais conduzidas pela qualidade, que coloca o consumidor no centro da organização introduzindo uma visão de qualidade pelo valor que é percebido no produto e no serviço, que pode estar diretamente vinculado ao conceito de estilo de vida.

Conforme Mozota (2003) e Martins e Merino (2008) o QUADRO 05, abaixo, apresenta um modelo de cadeia de valor para o design e gestão do design seus níveis, forças e competências. Nele se destaca a criação do valor associada à gestão do design, ponto que se relaciona com as expectativas dos consumidores.

Influência do Design	Níveis de Gestão do Design	Forças da Gestão do Design e a Criação de Valor	Níveis de Competências
Sobre a oferta: dá um sentido ao discurso e ao objetivo.	Design Operacional	Atuação sobre a oferta da organização ou função Diferenciadora do Design.	Design ação ou como competência econômica. Criação de valor sobre as funções da organização.
Sobre os homens: ajuda a mobilizar e motivar pela facilidade de circulação de informações, aproximando diferentes atores num mesmo objeto.	Design Tático ou Funcional	Atuação sobre a empresa ou função Integradora ou Coordenadora do Design.	Design função ou como competência controladora. Criação do valor sobre as funções suporte, em particular sobre a gestão da inovação e da tecnologia.
Sobre a empresa: facilita a formulação de um projeto que incite a visão do núcleo estratégico.	Design Estratégico	Atuação do Design sobre o ambiente empresarial ou função Transformadora do Design.	Design visão ou como competência psicológica, influência na compreensão do ambiente e transformação de procedimentos.

QUADRO 05 - GESTÃO DO DESIGN SOBRE OS TRÊS NÍVEIS DE ESPECIALIDADE
 FONTE - ADAPTADO DE MARTINS; MERINO (2008, p. 158)

2.2.2.1 Força Transformadora e Estilo de Vida

De acordo com Mozota (2003) e Martins e Merino (2008), a força transformadora se ampara no design visão no nível estratégico. Na força transformadora, o design é uma competência psicológica que atua na cadeia de valor e na compreensão pela empresa de seu ambiente (IBID). Atua junto à estratégia e a gestão do conhecimento. Assim, gerenciar o design a nível estratégico é gerir a contribuição do design no processo de formulação da estratégia: definir a responsabilidade e liderança atribuída ao design e sua contribuição para a cultura organizacional, a busca de oportunidades para inovações no design e as múltiplas manifestações da identidade através do design (MOZOTA, 2003). Este nível da gestão do design estabelece relações entre design, comunicação corporativa e a alta gerência da empresa (IBID).

Para Mozota (2003), a estratégia deriva de uma vantagem competitiva, que tanto pode ser de mercado quanto de recursos, do posicionamento e ajuste da empresa no mercado, sendo neste aspecto importante incorporar o conceito de estilo de vida para buscar uma maior aproximação e identificação com os consumidores.

Na força transformadora, a visão do design é um vetor de estratégia ideal, a partir da desconstrução da visão do que é "normal" a fim de propor um design atípico (MOZOTA, 2003). Esta visão induz a uma dissonância, uma abertura entre o pensar tradicional e os confinamentos impostos (IBID). Assim, para ela (ibid), o processo de design é uma combinação da análise, como um planejamento estratégico, e da síntese, criando um mundo virtual de experiências mentais. Desta forma, o estilo de vida, pode ser intensificado pela força transformadora do design.

Mozota (2003) também destaca que retórica e gestão de interpretação são essenciais para a elaboração da estratégia. A autora (ibid) explica que o processo de design estratégico implica em encontrar palavras para descrever e explicar a visão estratégia, que simultaneamente provoca a formação de imagens mentais da realidade, do que é possível ou não e do que é potencial e desejável. Nesse contexto, o design pode criar uma vantagem competitiva em uma empresa através do desenvolvimento de uma posição única no mercado e, internamente, através do desenvolvimento de uma competência central forte (MOZOTA, 2003), em que o

design ajuda na mudança organizacional e colabora na cooperação inter-organizacional (IBID).

Por fim, Mozota (2006) conclui que a força transformadora pode ser utilizada como um recurso para criar novas oportunidades de negócio, para melhorar a capacidade da empresa para lidar com as mudanças, ou (no caso do design avançado) como uma experiência para melhor interpretar a sociedade e o mercado. Com isso, o conceito de estilo de vida se associa à força transformadora, possibilitando a formação da competência central das empresas.

2.2.2.2 Força Integradora ou Coordenadora e Estilo de Vida

Mozota (2003) e Martins e Merino (2008), colocam que a força integradora ou coordenadora do design se fundamenta no design função, ao nível tático ou funcional. Na força integradora ou coordenadora, o design é uma competência controladora que atua sobre as atividades de suporte da cadeia de valor (IBID). Atua junto à estrutura, gestão de tecnologia e gestão de inovação (IBID).

Para isso, Mozota (2003) afirma que é necessário fazer um esforço deliberado, a fim de integrar os consumidores no desenvolvimento dos novos produtos e uma das melhores maneiras do mercado acompanhar esse processo é se antecipando a ele. Durante o ciclo de design, o designer integra informações das necessidades dos consumidores recolhidas junto aos mesmos, com os requisitos dos princípios de design em um modelo novo de design (IBID). Dessa forma, as informações referentes ao estilo de vida do consumidor podem ser inseridas no processo de desenvolvimento de novos produtos por meio da força integradora ou coordenadora.

O processo de gestão orientado para o consumidor dá ao consumidor um poder singular de julgamento sobre os benefícios que ele recebe e o nível de qualidade percebida por ele (MOZOTA, 2003). Indiferente à sofisticação técnica do produto, os consumidores podem muitas vezes discernir o valor através das características do design (IBID). Assim para Mozota (2003), o sucesso das empresas competitivas reside na relação estreita estabelecida de modo permanente e flexível entre o departamento de marketing e o departamento de desenvolvimento de produtos (P&D). A integração de funções durante o processo de inovação e, em particular, a interface entre marketing/P&D é fundamental para a resolução de

projetos complexos (IBID). É, portanto, importante para desenvolver um clima na empresa que incentiva a cooperação (IBID). Assim, a cooperação e a comunicação entre as funções de marketing e P&D aumentam as chances de sucesso (IBID). E sob essa ótica, as informações referentes ao estilo de vida dos consumidores precisam ser trabalhadas integradamente entre os diversos departamentos da empresa.

Portanto, Mozota (2003) afirma que o design desenvolve uma dimensão conceitual de geração de idéias, de desenvolvimento de conceitos e do conceito integrador. Para a autora (ibid), a gestão do design é um processo de desenvolvimento de produtos centrado no consumidor. Além disso, o design desempenha um papel na gestão da tecnologia e o designer é um mediador do conhecimento, viabilizando que o projeto torne-se modular (IBID). Já a inovação radical exige um processo de desenvolvimento de produtos diferente (IBID). A inovação através do design é um processo contínuo de aprendizagem (MOZOTA, 2003). Com isso, a inovação se associa ao estilo de vida, na medida em que busca novos produtos dentro do mesmo grupo-alvo.

Mozota (2006) conclui que a força integradora ou coordenadora é um recurso que melhora o desenvolvimento dos processos de novos produtos (tempo no mercado, construção de consenso entre as equipes usando visualização das competências); a concepção como um processo que favorece a modulação e a arquitetura da plataforma da linha de produtos; modelos de usuários/consumidores orientados para a inovação e a gestão de projetos.

2.2.2.3 Força Diferenciadora e Estilo de Vida

Segundo Mozota (2003) e Martins e Merino (2008), a força diferenciadora do design se apóia no design ação (nível operacional). Na força diferenciadora, o design é uma competência econômica que age sobre as principais atividades da cadeia de valor (IBID) que atua junto ao marketing, produção e comunicação (*branding*). O estilo de vida dos consumidores permite, assim, contribuir para expressar essa força diferenciadora, se manifestando no design dos produtos e nos elementos de comunicação da empresa.

Para Mozota (2003), o marketing, assim como o design, é uma filosofia de negócios centrada no que o consumidor quer e precisa. Para ela (ibid), o marketing moderno enfatiza a orientação para o consumidor e exige esforços coordenados de

todos os departamentos da empresa para proporcionar a satisfação do consumidor como um objetivo a longo prazo. Porém, a divergência essencial entre o design e o marketing ocorre em suas diferentes concepções das "necessidades do consumidor" e, os designers, muitas vezes criticam a pesquisa de mercado, que em geral é feita pelo departamento de marketing, chamando-a de "espelho retrovisor" (MOZOTA, 2003).

No entanto, de acordo com Mozota (2003), nos negócios, as atividades de design e marketing são mais complementares do que divergentes. Para ela (ibid), tanto o marketing como o design trabalham para construir uma estratégia de produto que diferencia a empresa da concorrência e reforça a sua vantagem competitiva. O designer contribui criando diferenciação em produtos que são percebidas pelo consumidor como benefícios e que têm um impacto sobre o comportamento dos mesmos (IBID). O *branding* (comunicação/marca) é o processo mais utilizado de diferenciação (IBID). Mozota (2003) enfatiza ainda que a diferenciação do *branding* e gestão da marca fazem parte da gestão do design. O *branding* pode se apoiar no estilo de vida dos consumidores para que os mesmos possam se identificar com os produtos e com a empresa.

Uma das maneiras que o design cria diferenciação é através da forma de seus produtos que impacta diretamente no comportamento do consumidor (MOZOTA, 2003). A forma dos produtos engloba fatores cognitivos, emoção, mensagem e relacionamento com o consumidor (IBID). A autora (ibid) ainda destaca que o consumidor tem preferências estéticas que vêm dos princípios de design, mas variam de acordo com o contexto e sua experiência com o produto. O design também cria diferenciação através do desenvolvimento de identidade da marca, a construção das ações da marca e a arquitetura da marca (IBID). E isso se relaciona diretamente com a identificação do estilo de vida adotado pelos consumidores.

Mozota (2006) conclui que a força diferenciadora é uma fonte de vantagem competitiva no mercado através do fortalecimento da marca, preço, lealdade e orientação aos consumidores.

2.2.3 Competência Central e Estilo de Vida

O processo de diversificação da produção é uma medida para melhoria da competitividade. E a manutenção da competitividade requer o desenvolvimento de

competências na empresa (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Com a incorporação do conceito do estilo de vida, a diversificação da produção e, por conseguinte, o desenvolvimento da competência pode ser atingido.

Competência é um termo que remete à capacidade do indivíduo. Nos anos de 1970, nos Estados Unidos, o termo já vinha sendo debatido por psicólogos e administradores com o trabalho de McClelland que, segundo Boyatzis (1982) já desenvolvia desde 1958 o método *Job Competence Assessment*. Para Fleury e Fleury (2001), McClelland (1973) entendia o termo competência como “o desempenho superior na realização de uma tarefa”. O desencadeamento desse debate levou à definição de competência como o "conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (...) que justificam um alto desempenho" (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 185). Definição que é enfatizada por Fleury e Fleury (2001) como sendo um conjunto de capacidades humanas.

Tendo como tema o processo de formação profissional e o conceito de qualificação, o debate francês sobre competência, iniciado nos anos 1970, procurava relacionar competências e saberes (FLEURY; FLEURY, 2001). Ao colocar o indivíduo face ao ambiente profissional em que atua, um ambiente “complexo e mutável” que requer a execução de atividades por indivíduos competentes, Zarifian (2002), autor vindo do debate francês sobre competência, aponta a noção de serviço e de incidente⁸ como um dos motivos da necessidade de incorporar o modelo de competência na gestão das organizações. Ou seja, a necessidade das organizações de terem um indivíduo competente na realização de um serviço em um ambiente complexo e mutável. Dessa maneira, a competência individual tem como objetivo a competência nas empresas. E o debate sobre competência nas organizações se estende para o debate sobre a competência das organizações em gerar lucro e se manterem competitivas. Para tanto, Prahalad e Hamel (1990) propõem o conceito de competência central ou competência essencial (*core competence*).

A competência central de uma empresa seria para Prahalad e Hamel (1990), os aprendizados coletivos da empresa, sobretudo como coordenar diferentes habilidades produtivas e integrar múltiplas correntes de tecnologias. Mencionam ainda, que competência central é comunicação, envolvimento e compromisso em trabalhar além das barreiras organizacionais. Assim, a competência central pode ser

⁸ Zarifian (2002): serviço como o atendimento a um cliente e incidente como o evento não previsto e regulado pela organização.

considerada como a forma de organização do trabalho e distribuição de valores (KISTMANN, 2001). Neste sentido, a competência se vincula a incorporação do conceito do estilo de vida, na habilidade de integrar a tecnologia à formação de valor percebido pelo consumidor.

Prahalad e Hamel (1990) apontam três critérios para a identificação das competências centrais em uma empresa, sendo elas: proporcionar acesso a diferentes mercados; contribuir significativamente sobre a percepção dos benefícios do produto final ao consumidor e, ser difícil de imitar.

A competência central pode, desta maneira, se basear no domínio em “qualquer estágio do ciclo de negócios” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 189). Um exemplo seriam práticas, procedimentos ou conhecimentos específicos do e sobre o consumidor. De acordo com Hamel e Prahalad (1995), o consumidor como competência central é um ativo intelectual, um agente de mudança, igualmente definidor de competências, com necessidades reais. A inovação tecnológica está ligada às competências centrais das empresas, incorporando essa tecnologia aos produtos, incluindo os consumidores. Nessa perspectiva, a incorporação do conceito do estilo de vida dos consumidores no processo de desenvolvimento de produtos, por exemplo, pode ser considerado como um elemento importante para a constituição de uma competência central forte para a empresa.

Sendo assim, uma empresa pode ter o consumidor como uma de suas competências centrais ao torná-lo um ativo intelectual (KISTMANN, 2001). Mas, levando-se em consideração os custos da reestruturação necessária para incorporar o consumidor como competência central, por que motivo ou em quais circunstâncias seria estratégico tornar o consumidor uma competência central?

Prahalad e Ramaswamy (2000) colocam que um desafio para as empresas continuarem competitivas seria conseguirem criar valor nos mercado-fórum⁹. Nesse ambiente, seria preciso adotar uma nova abordagem para a criação de valor, no qual a experiência dos consumidores está se tornando ponto-chave. Para estes autores (ibid), a co-criação de valor seria uma solução para esse novo desafio, pois a maneira pela qual o valor é criado e encarado está mudando. Cada vez mais é um mundo onde o valor também é co-criado por meio de experiências, em que é exigido das empresas que transformem o modo como concebem as tarefas de criação de

⁹ Prahalad e Ramaswamy (2000): no mercado-fórum, o consumidor define ativamente sua percepção de valor – como experiências – e força as empresas a encarar da mesma maneira.

valor - revisando disciplinas como a pesquisa de mercado, desenvolvimento de produtos, logística, *branding*, formação de preços, etc. - incluindo o consumidor, e, portanto as informações referentes ao seu estilo de vida, como parceiro (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000).

Hamel (2001) reforça ainda que, a nova ordem não se baseia mais na lenta sedimentação do conhecimento científico ou na exaltação publicitária da marca, mas nos saltos da imaginação humana. Cada vez mais, as escalas de prazos para o desenvolvimento de novos produtos se medem em semanas e não em anos (IBID). Os consumidores são co-criadores, e dão às empresas *feedback* em tempo real por meio de um ciclo infundável que o autor destaca como “experimentação, adaptação, experimentação, adaptação”. Segundo ele, “não há mais tempo para a etapa preparar” (HAMEL, 2002, p. 126). Assim, a empresa se tornaria mais competitiva ao conseguir fazer do consumidor uma de suas competências centrais. Incluindo-o nesse processo, o do desenvolvimento de produtos finais em conjunto entre empresa e consumidor, a empresa teria a possibilidade de criar nos seus produtos valores que serão perceptíveis aos consumidores. Dessa maneira, evidencia-se que, nos produtos co-criados, além da configuração do produto em si, o valor percebido de um produto final tem também como constituinte o processo que o gerou. E o estilo de vida é um conceito que pode ser adotado também nessa visão.

De acordo com Kistmann (2002), o consumidor passa, nesse novo panorama a ser um elemento fundamental na política estratégica da empresa, que até então, considerava o consumidor apenas como um elemento da comercialização, englobando conceitos de estilo de vida, moda e de novas tendências. Sendo assim, as empresas precisam criar produtos que se adaptem às necessidades do consumidor e não esperar que o consumidor se adapte aquilo que ela oferece (KISTMANN, 2001). Porém, para a autora (ibid), como os consumidores evoluem e se sofisticam, os produtos também precisam evoluir para permitir modificações que atendam às mudanças na capacitação da empresa. Para ela (ibid), o consumidor passa a ser um agente de mudança e, portanto, igualmente definidor das suas competências, num processo extremamente dinâmico. Mas, a criação de produtos capazes de evoluir não é coisa simples (IBID). Além disso, preparar a organização para aproveitar a competência do consumidor necessita uma reforma nos sistemas tradicionais de gestão e das estruturas organizacionais (IBID). Desta forma, podemos dizer que o conceito de estilo de vida precisa ser considerado sob um

ponto de vista dinâmico. Conforme Kistmann (2001), atualmente, nenhuma aptidão é mais importante para uma empresa do que a informação que flui do mercado, pois a partir dela a ciência poderá moldar-se em produtos e/ou serviços. Cabe aos profissionais de design ou que atuam como gestores de design e demais profissionais da equipe estratégica da empresa, incluindo seus gestores, sistematizar estas informações (KISTMANN, 2001).

Magalhães (1997) enfatiza ainda que, nas empresas cuja estratégia se baseia nas necessidades dos consumidores, o design poderá acontecer desde o levantamento destas necessidades até a transformação destas necessidades em produtos tangíveis que satisfaçam o mercado de uma maneira mais eficiente e mais efetiva que a concorrência. Nesse sentido, o design contribui como uma ferramenta de diferenciação, criando valor que será percebido pelos consumidores e posicionando a empresa de forma singular no mercado (IBID).

Por fim, a seguir, o QUADRO 06 relaciona a cadeia de valor e a vantagem competitiva aplicada pelo design.

O Design cria uma vantagem competitiva porque é uma:		
Competência econômica.	Competência gerenciável.	Fonte e uma competência.
Que cria valor por meio da sua ação na:		
Percepção de valores do consumidor.	Coordenação entre as funções.	Coordenação externa da empresa no seu ambiente.
Nas atividades:		
Primárias da cadeia de valor.	De suporte da cadeia de valor.	De compreensão do ambiente, agindo na cadeia de valor do setor.
Principais funções:		
Marketing, produção e comunicação incorporada.	Estrutura organizacional, gerenciamento da tecnologia, gerenciamento dos recursos humanos e gerenciamento da inovação.	Prospectiva, conhecimento de gerenciamento, geração de uma nova visão.

QUADRO 06 - DESIGN COMO VANTAGEM COMPETITIVA
 FONTE - ADAPTADO DE MOZOTA (2002, p. 94)

2.3 RESUMO DO CAPÍTULO

De modo geral, observou-se que a literatura pesquisada pouco explora o conceito do estilo de vida do consumidor dentro do campo da gestão do design.

Considerando-se os temas tratados neste capítulo, a pesquisa se orientará pelos seguintes conceitos:

- A gestão do design se localiza em um contexto conhecido como a sociedade de consumo, na qual as informações referentes ao estilo de vida dos consumidores configuram-se em um tipo de categorização que parte dos conceitos de diferenciação e segmentação, ou seja, as empresas fazem uso das informações referentes ao estilo de vida dos consumidores para diferenciar ou segmentar seus produtos e/ou serviços;
- O estilo de vida na globalização tem caráter particular, seguindo os mercados locais e nacionais, apresentando alta diferenciação, que se orienta para a representação social e identitária;
- Os métodos de projeto que se utilizam do conceito de estilo da vida não se diferenciam dos métodos tradicionais, podendo ser utilizados em todas as fases;
- A gestão do design se aproxima do estilo de vida dos consumidores nos seus três níveis e nas suas três forças, mas com mais ênfase na força diferenciadora;
- As informações referentes ao estilo de vida dos consumidores podem ser uma referência para o estabelecimento de estratégias a longo prazo, visando à construção de competências centrais nas empresas.

3 MÉTODO

Este capítulo apresenta o método utilizado nesta pesquisa, com a caracterização do problema, objetivos, justificativa, tipos de abordagens, ferramentas utilizadas e o planejamento geral da pesquisa.

O propósito desta investigação se concentrou em responder à pergunta: **como as informações referentes ao conceito de estilo de vida do consumidor podem ser interpretadas e usadas pela gestão do design em uma empresa produtora de louça sanitária?**

Assim, este trabalho foi dividido em três etapas. A primeira etapa foi composta pela revisão da literatura que trabalhou com os seguintes campos teóricos: o conceito do estilo de vida do consumidor e a gestão do design, nos seus três níveis e a sua relação com o mercado da louça sanitária. A segunda, a da realização de um Estudo de Caso, para aprofundar os conceitos teóricos verificados na literatura. E a terceira etapa, referente às discussões e conclusões obtidas pela pesquisa.

Visando responder à pergunta formulada, ele teve como objetivo geral **relacionar as informações referentes ao conceito de estilo de vida do consumidor com a gestão do design em uma empresa produtora de louça sanitária.**

Este objetivo se desdobrou nos seguintes objetivos específicos:

- Identificar formas de incorporação do estilo de vida, no nível do design estratégico, com base na força diferenciadora;
- Identificar formas de incorporação do estilo de vida, no nível do design tático ou funcional, com base na força diferenciadora;
- Identificar formas de incorporação do estilo de vida, no nível do design operacional, com base na força diferenciadora.

Para tanto, pode-se dizer que a metodologia de pesquisa adotada foi **Descritiva**, na medida em que visava descrever as características de determinada população/fenômeno e a relação entre as variáveis. Ela utilizou uma abordagem **Qualitativa**, pois considerou a relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, mundo objetivo e subjetividade, com a realização de um **Estudo de Caso**. Por seus objetivos teve um caráter **Exploratório**, visando uma maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou criar hipóteses (com base na pesquisa bibliográfica e no Estudo de Caso).

Em termos técnicos, o **Estudo de Caso** foi selecionado porque se constituiu em um estudo aprofundado e exaustivo de um ou poucos objetos para permitir um conhecimento detalhado. Neste caso, para a pesquisa de campo, que compõe a segunda etapa, a empresa selecionada foi a Roca Brasil Ltda., empresa de grande porte, que atua no mercado global do setor cerâmico, produtora de louça sanitária. A escolha da empresa se apoiou no fato dela possuir uma grande penetração no mercado nacional e global, com três marcas locais e uma marca multinacional e pelo fato de utilizar o design de modo regular.

Além disso, a escolha da empresa se fundamentou no fato dela ter incorporado a indústria Incepa que foi fundada em Campo Largo, cidade da região metropolitana de Curitiba/PR. A Incepa compõe o grupo de empresas cerâmicas locais, que constituem o APL (Arranjo Produtivo Local) de louças do município, que vem apresentando uma retração grande nos últimos anos. Desta forma, o caso de uma empresa de maior porte, incorporada por uma companhia global, com sucesso no mercado interno e externo, poderá fornecer dados sobre como as informações referentes ao conceito de estilo de vida do consumidor podem ser interpretadas e usadas pela gestão do design e podendo servir como fonte de consulta pelas demais empresas da região.

A empresa Roca foi fundada em Barcelona/Espanha em 1917, fabricando radiadores de ferro fundido para aquecimento doméstico. No mercado de louças sanitárias, a empresa entrou 1936, logo após ter passado a fabricar banheiras de ferro fundido (1929). O grupo Roca é líder mundial do mercado de produtos sanitários.

Desta forma, sendo a incorporação do conceito do estilo de vida do consumidor na gestão do design em uma empresa produtora de louça sanitária um tema atual, este trabalho de pesquisa se apoiou em um Estudo de Caso com base na empresa Roca, cuja matriz brasileira é em Jundiaí/SP.

Cabe ressaltar que existem preconceitos contra o Estudo de Caso, como os que são definidos de acordo com Yin (2005):

- Falta de rigor metodológico: diferentemente do que ocorre com os experimentos ou levantamentos, para a realização de estudos de caso não são definidos procedimentos metodológicos rígidos. Por essa razão, são freqüentes os vieses nos estudos de caso, os quais acabam comprometendo a qualidade dos seus resultados. Cabe ao

pesquisador que redobre seus cuidados tanto no planejamento quanto na coleta e análise dos dados.

- Dificuldade de generalização: a análise de um único ou mesmo de múltiplos casos fornece uma base muito frágil para a generalização. No entanto, os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população a partir de procedimentos estatísticos, mas sim, o de expandir ou generalizar proposições teóricas.
- Tempo destinado à pesquisa: alega-se que os estudos de caso demandam muito tempo para ser realizados, mas cabe ao pesquisador um planejamento consistente de todas as etapas da pesquisa para o rígido cumprimento dos prazos previamente estabelecidos.

Porém, Yin (2005) coloca que para o Estudo de Caso, o desenvolvimento teórico é parte essencial da pesquisa. Assim, para dar suporte ao Estudo de Caso, uma etapa preliminar, a pesquisa bibliográfica, foi realizada, seguindo Gil (1999) e Marconi e Lakatos (2004). Estes autores (ibid) esclarecem que a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador traçar um painel geral do estado da arte. Esta pesquisa se apoiou em bibliografia já elaborada e tornada pública em relação ao tema estudado, principalmente em livros, revistas, artigos científicos, dissertações, teses e ainda informações na *web*.

Assim, a revisão da literatura foi realizada com o intuito de propiciar uma visão do problema, que pressupõe que a incorporação do conceito do estilo de vida é importante para a gestão do design das empresas produtoras de louça sanitária, que objetivam atender as necessidades e expectativas de seus consumidores.

Estabeleceu-se, ainda, com a revisão bibliográfica uma correlação teórica entre autores consagrados nos temas abordados, com os aspectos teóricos que envolvem a gestão do design e o conceito de estilo de vida do consumidor, voltados para o mercado da louça sanitária, dando ênfase na relação existente entre estas áreas. A revisão bibliográfica foi fundamental para a formulação das questões abordadas nas entrevistas.

O Estudo de Caso se apoiou em outras fontes, como os documentos disponíveis sobre e na empresa. A pesquisa documental atuou como uma das fontes que serviram para compor um embasamento sobre como as ações desenvolvidas pela gestão do design e o departamento de desenvolvimento de produtos da

empresa, marketing e comercial incorporam as informações do estilo de vida dos consumidores, buscando atender as suas necessidades. Gil (1999) afirma ainda, que a pesquisa do tipo documental muito se assemelha à pesquisa bibliográfica principalmente nos aspectos de estrutura e objetivos. Segundo Gallina (2006), a diferença encontra-se no fato de que os documentos levantados na pesquisa documental não receberem um tratamento analítico, podendo ser reestruturados de acordo com os objetivos do trabalho. Para esta dissertação, a pesquisa documental foi realizada a partir das seguintes fontes de primeira mão: sites, catálogos, intranet, anúncios e material de comunicação e publicidade, gravações, filmes e imagens fotográficas.

Abaixo, na FIGURA 08, estratégia para atender um dos princípios do método, onde são necessárias várias fontes, como por exemplo, pesquisa documental, entrevistas e as observações feitas durante a visitação, para descrever o mesmo fato.

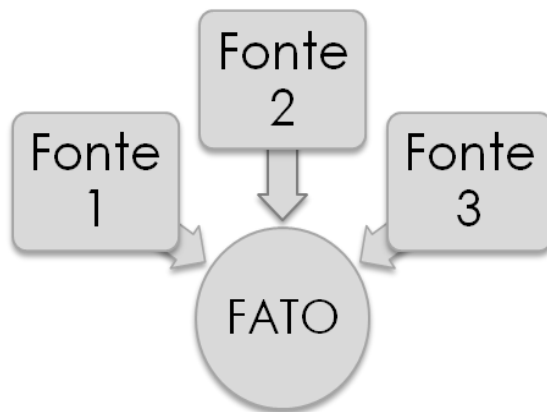


FIGURA 08 - ESTRATÉGIA PARA A COLETA DE DADOS DA PESQUISA
FONTE - A autora (2009)

Na visita à empresa, que ocorreu no dia 09 de dezembro de 2010, foram feitas observações simples e sistemáticas. A primeira, (GIL, 1999) é feita pelo pesquisador atuando como espectador, sem interferência na realidade observada. Segundo o autor (ibid), deve-se nesse tipo de observação tomar cuidado para não ser atraído pelo lado pitoresco e exótico do fenômeno. Ainda, de acordo com o autor (ibid), pode-se definir como objetivo da observação os sujeitos, o cenário e o comportamento social. O registro se faz em cadernos de notas, preferencialmente durante o acontecimento, mas caso seja inconveniente, pode-se utilizar subsídios como câmeras fotográficas, filmadoras e outras ferramentas que possibilitam auxiliar

a memória da situação (GIL, 1999). Na Roca, as observações simples se deram durante a visita à área de produção da fábrica, onde se observou o processo produtivo das peças sanitárias, desde os materiais que compõem a massa cerâmica até a embalagem dos produtos já acabados. As anotações foram feitas conforme modelo do Apêndice 4.

A observação sistemática é usada para a descrição precisa de fenômenos ou para o teste de hipóteses em laboratório de forma experimental (GIL, 1999). Nesse tipo, a observação é bastante crítica e o observador assume uma postura externa e bem definida diante do objeto da observação (IBID). Na Roca, as observações sistemáticas foram feitas durante as entrevistas, com base nas respostas dadas pelos entrevistados. As entrevistas foram gravadas e posteriormente, foram feitas anotações conforme modelo do Apêndice 4.

Também no dia 09 de dezembro de 2010, foram realizadas três entrevistas: a primeira com o gerente do departamento de marketing, a segunda com o gerente do departamento de desenvolvimento de produtos e a terceira com o gerente comercial da regional São Paulo/SP. Esta técnica se fez necessária por se tratar de um momento da obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, conhecem, esperam, sentem ou desejam, pretendem ou querem fazer, bem como suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes (GALLINA, 2006 e GIL, 1999). Neste caso, foram utilizadas perguntas do tipo semi-abertas, para que os entrevistados pudessem desenvolver o assunto e discorrer as respostas de modo mais livre (ibid), de acordo com o roteiro elaborado no Apêndice 1.

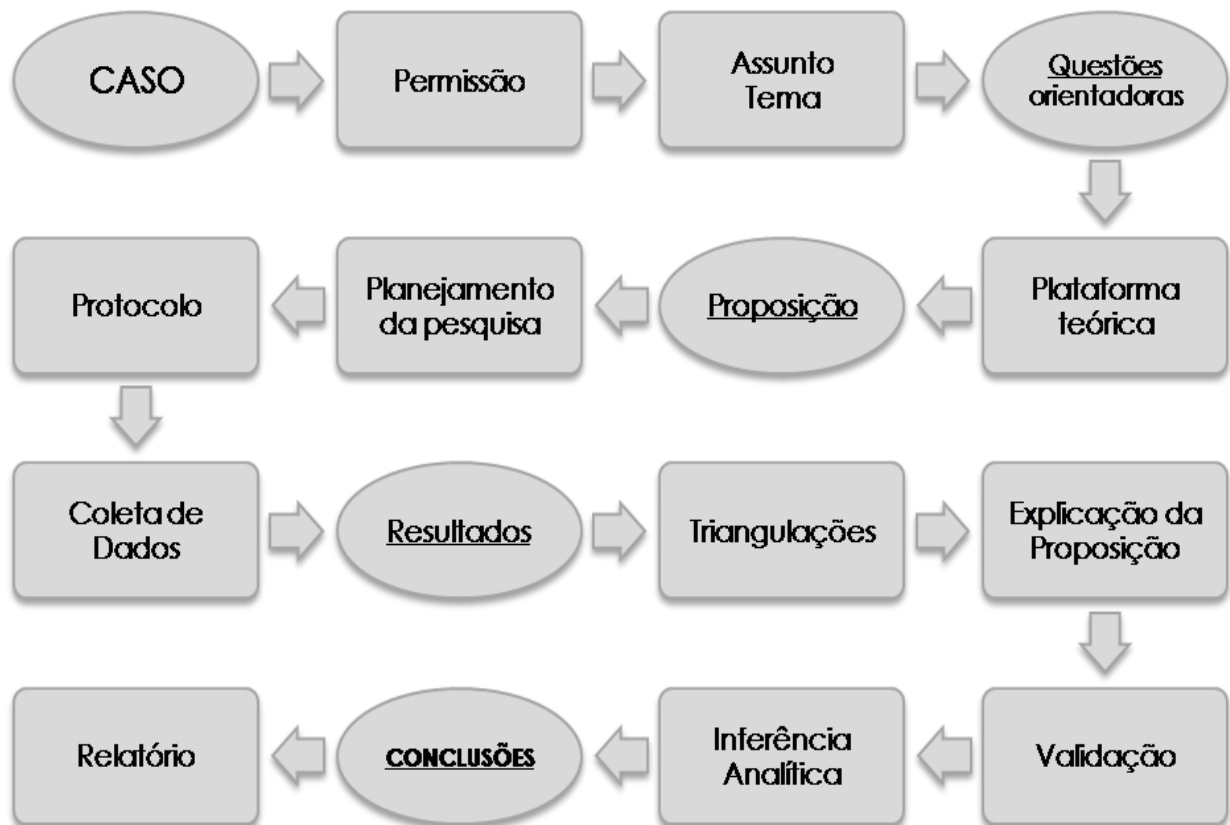
Antecipadamente, foi realizado um pré-teste com o roteiro de entrevista com um designer que já atuou junto à marca Incepa e desenvolveu para a mesma, diversas linhas de produtos. A escolha deste profissional se deu pela facilidade de acesso, pois ele hoje atua em um escritório de design na cidade de Curitiba/PR. As questões foram apresentadas pessoalmente, filmadas e gravadas, para que ele pudesse não somente as responder, mas também fazer uma avaliação do conteúdo, clareza e objetividade. Caso o roteiro da entrevista não atendesse os objetivos da pesquisa, seria elaborado um novo roteiro para ser aplicado junto aos demais entrevistados.

Portanto, para atender aos objetivos fixados no projeto de pesquisa que orientou este trabalho, adotou-se as seguintes ferramentas, conforme QUADRO 07 abaixo:

Objetivo Geral	Técnica a ser utilizada	Protocolo
Relacionar as informações referentes ao conceito de estilo de vida com a gestão do design em uma empresa produtora de louça sanitária.	Entrevistas (designers e responsáveis pelo departamento de desenvolvimento de produtos, marketing e comercial da empresa). Fotos e ilustrações. Análise de sites, intranet, catálogos e material de comunicação e publicidade. Observação do trabalho junto ao departamento de marketing, comercial e de desenvolvimento de produtos.	Apêndice 1. Apêndice 2. Apêndice 3. Apêndice 4.
Objetivos Específicos	Técnica a ser utilizada	Protocolo
Investigar formas de incorporação do estilo de vida no nível do design estratégico, com base na força diferenciadora.	Entrevistas (designers, marketing e comercial da empresa). Fotos e ilustrações. Análise de sites e catálogos. Observação do trabalho junto ao departamento de marketing e comercial da empresa.	Apêndice 1. Apêndice 2. Apêndice 3. Apêndice 4.
Investigar formas de incorporação do estilo de vida no nível tático ou funcional, com base na força diferenciadora.	Entrevistas (designers e responsáveis pelo departamento de desenvolvimento de produtos, marketing e comercial da empresa). Análise de sites, intranet, catálogos e material de comunicação e publicidade. Observação do trabalho junto ao departamento de desenvolvimento de produtos.	Apêndice 1. Apêndice 3. Apêndice 4.
Identificar formas de incorporação do estilo de vida no nível operacional, com base na força diferenciadora.	Entrevistas (designers, marketing e comercial da empresa). Análise de sites, catálogos e material de comunicação e publicidade. Observação do trabalho junto ao departamento de desenvolvimento de produtos.	Apêndice 1. Apêndice 3. Apêndice 4.

QUADRO 07 - FERRAMENTAS DA PESQUISA
 FONTE - A autora (2009)

Para realizar esse trabalho utilizou-se a seguinte estrutura, conforme FLUXOGRAMA 02, a seguir:



FLUXOGRAMA 02 - PROCESSO DO ESTUDO DE CASO
 FONTE - ADAPTADO DE MARTINS, G. DE (2008)

As etapas da pesquisa foram as seguintes:

- 1) Fundamentação Teórica: revisão da literatura (livros, artigos, teses e dissertações, pesquisa na internet, catálogos e revistas especializadas);
- 2) Entrevistas: com os profissionais que atuam ou atuaram na empresa;
- 3) Observação: simples e sistemáticas por meio de visitas agendadas à empresa para coleta de dados, com o apoio filmagens e levantamento fotográfico;
- 4) Estudo de Caso: realizado na Roca, empresa multinacional de grande porte com penetração no mercado global do setor cerâmico, produtora de louça sanitária. A escolha da empresa se apoiou no fato da empresa possuir uma grande penetração no mercado nacional e internacional (três marcas locais e uma marca global).

No QUADRO 08, apresenta-se as etapas do desenvolvimento da pesquisa.

Planejamento	Estudo de Caso	Análise
1 Pesquisa bibliográfica e documental. 2 Estudo e seleção de outras fontes de informações a serem utilizadas. 3 Análise preliminar e elaboração do roteiro de entrevistas e da visita a empresa.		
	4 Aplicação das entrevistas e visita a empresa para coleta de dados.	
		5 Triangulação dos dados coletados. 6 Inferência analítica e discussão dos resultados. 7 Considerações finais.

QUADRO 08 - VISÃO GERAL DAS ETAPAS DA PESQUISA
 FONTE - ADAPTADO DE JAYME (2009, p. 23)

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresenta o Estudo de Caso realizado junto à empresa Roca Brasil Ltda., constando do seu histórico, da gestão do design nela realizada, do conceito de estilo de vida do consumidor por ela praticado, métodos de projeto e elementos de comunicação existentes.

O Núcleo de Gestão do Design da UFPR (Universidade Federal do Paraná) tem se dedicado ao estudo de empresas cerâmicas, principalmente através de projetos de pesquisas e parcerias estabelecidas entre a Universidade e os sindicatos e empresas do setor cerâmico da região metropolitana de Curitiba/PR. Neste sentido, para a realização do Estudo de Caso, neste trabalho, foi selecionada a empresa Roca Brasil Ltda., uma companhia espanhola produtora de louça sanitária, com sua matriz sediada na cidade de Barcelona/Espanha, cujo controle acionário pertence ao grupo familiar estabelecido originalmente por seus fundadores (ROCA, 2009c) e cujos resultados em termos de design recebem o reconhecimento internacional, conquistando diversos prêmios (ROCA, 2011).

Assim, a seguir, serão apresentados os resultados desse estudo realizado, segundo a estratégia de pesquisa descrita no capítulo 3: Método, buscando responder à pergunta de pesquisa: como as informações referentes ao estilo de vida dos consumidores podem ser interpretadas e usadas pela gestão do design em uma empresa produtora de louça sanitária?

Para a sua realização, foram consultados os seguintes documentos: sites, catálogos de produtos da empresa, revistas e informativos, bem como acesso à intranet. Incluem-se aqui também a visita à fábrica, onde foram realizadas as entrevistas e o relatório das observações simples e sistemáticas.

Para as entrevistas, foi aplicado um roteiro, previamente avaliado em um pré-teste com um designer que já atuou junto à marca Incepa. O pré-teste se fez importante e indispensável para o encaminhamento da pesquisa de campo (YIN, 2005). Após as correções efetuadas, o roteiro foi revisto e aplicado com os profissionais que atuam junto ao departamento de desenvolvimento de produtos, marketing e comercial da empresa. Para a entrevista foi utilizado o método de entrevista semi-aberta (MARCONI; LAKATOS, 2004).

Além disso, foram realizadas observações diretas, conforme descrito no capítulo 3: Método, em paralelo à coleta de dados documentais e à visita à fábrica, sendo elas efetuadas no seu ambiente interno. A prática de observação utilizada,

como recomendada por Gil (1999), foi simples e sistemática e realizada durante a visita no dia 09 de dezembro de 2010. Nessa técnica o pesquisador atua como espectador, sem interferência na realidade observada, porém a observação é bastante crítica e o observador assume uma postura externa e bem definida diante do objeto da observação.

Finalizada essa fase, iniciou-se a organização dos dados que geraram a discussão sobre como as informações referentes ao estilo de vida dos consumidores são fundamentais para a gestão do design das empresas produtoras de louça sanitária que objetivam atender as necessidades e expectativas de seus consumidores.

4.1 HISTÓRICO GERAL DA EMPRESA

A empresa Roca foi fundada em Gavà, província de Barcelona/Espanha em 1917, onde iniciou sua história produzindo radiadores de ferro fundido sob o nome de *Compañia Roca Radiadores S.A* (ROCA, 2009c). O domínio tecnológico dos processos de fundição, aliado à determinação em ampliar a gama de produtos, rapidamente colocou a empresa como líder em produtos de metal para banheiros (IBID). Em 1925, a Roca passou a fabricar as primeiras caldeiras de fundição e em 1929, lançou uma linha com banheiras de ferro fundido (IBID). Em 1936, a empresa começou a produção de louças¹⁰ sanitárias (IBID), como pode ser exemplificado na FIGURA 09 e 10, abaixo:

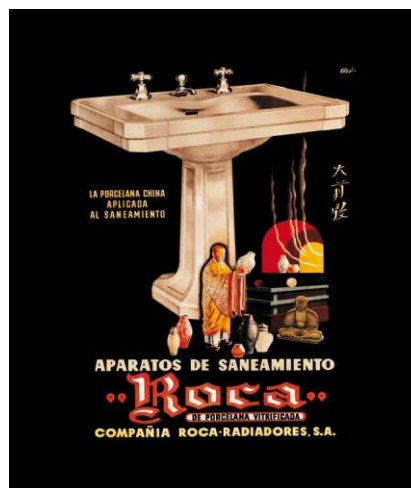


FIGURA 09 – VASO SANITÁRIO QUE COMPÕE O CATÁLOGO DA ROCA NOS ANOS 1930

FIGURA 10 – ANÚNCIO DA ROCA DE 1945

FUNTE - ROCA: *EL BAÑO, UNA RETROSPECTIVA HISTÓRICA* (2009a)

¹⁰ Entende-se aqui por louça, as peças produzidas em cerâmica, diferentemente da louça sanitária produzida em metal fundido.

Dando continuidade aos seus lançamentos em louça sanitária, durante a primeira metade do século XX, a Roca batizou suas linhas com nomes de mulheres: Alicia, Aurora, Carmen, Cristina, Eulalia, Isabel, Irene, Lidia, Marta, Olga, Raquel, Silvia, Victoria, entre outras (ROCA, 2009a).

Em 1954, a Roca, além da banheira em ferro fundido, entrou no mercado de torneiras, metais e acessórios para banheiros (ROCA, 2009c), ampliando horizontalmente a sua atuação no mercado. Paralelamente a isso, inaugurou uma segunda fábrica de porcelana em Alcalá de Henares (Madrid/Espanha), em 1962 (IBID).

Inicialmente, os projetos de produtos na Roca não eram totalmente sistematizados, em termos de design. Porém, em 1961, a empresa criou uma equipe de projeto específica para novos projetos, e três anos depois, em 1964, fundou o departamento de Design Industrial da empresa (IBID).

Em 1963, ampliando ainda mais a sua atuação, a Roca implantou uma fábrica de sistemas de ar-condicionado em Sabadell/Espanha, e em 1968, inaugurou uma terceira fábrica de porcelanas sanitárias em Alcalá de Guadaira (Sevilha/Espanha), bem como uma fábrica de banheiras de aço, em 1974 (ROCA, 2009c).

Para a empresa (2009a), os anos de 1970, introduziram uma situação econômica favorável em praticamente todo o mundo desenvolvido permitindo o crescimento rápido da indústria e serviços. Nasceu aí, a necessidade de produzir mais produtos para mais pessoas, e desse modo que, progressivamente, a Roca abriu novas fábricas (IBID). Um anúncio da época tinha como lema: "uma banheira por minuto" (IBID).

A partir de então, a Roca continuou seu processo de expansão: em 1980, passou a produzir cerâmicas para pisos e revestimentos, com outra unidade fabril, a Cerâmicas de Foix, que se transformou numa subsidiária da corporação; em 1989, começou a sua expansão para outros países, adquirindo uma fábrica de louças sanitárias em Portugal; e durante as décadas de 1980 e 1990, passou a investir no seu crescimento comercial, abrindo e adquirindo empresas em outros países do mundo (IBID). O primeiro investimento no mercado latino-americano foi em 1996, quando adquiriu uma fábrica argentina de louças sanitárias que hoje leva o nome de Roca Argentina S.A; e em 1999, estendeu seu mercado à Ásia com a construção de uma fábrica de louças sanitárias na China, dentre outros (IBID).

Atualmente, a Roca cria e produz louças sanitárias, metais para cozinhas e banheiros, acessórios, piso box, box de ducha, banheiras em ferro fundido, aço esmaltado e acrílico, duchas e colunas de hidromassagem, móveis para banheiros, pisos e revestimentos cerâmicos (ROCA, 2010a).

O grupo Roca, presente nos quatro continentes do mundo, atingiu em 2009 um faturamento de € 1,4 bilhão (ROCA, 2010a).

Além disso, o grupo encontra-se espalhado por vários países conforme FIGURA 12, abaixo:

EUROPA/AFRICA



ÁSIA



AMÉRICA LATINA



FIGURA 62 – FÁBRICAS DA ROCA
 FONTE - ROCA (2010a)

No Brasil, existem quatro fábricas que produzem louças sanitárias pertencentes ao grupo Roca: a matriz, que fabrica produtos das marcas Roca, Incepa e Celite situada na cidade de Jundiaí/SP; duas fábricas que produzem louças sanitárias da marca Celite (Santa Luzia/MG e Recife/PE) e outra, que produz produtos Logasa, na cidade de Serra/ES (ZECHMEISTER, 2010).

Resumidamente, apresenta-se uma linha do tempo com parte da história do grupo desde a sua fundação, conforme FIGURA 13, abaixo.



FIGURA 13 – RESUMO DA HISTÓRIA DA ROCA
 FONTE – A autora (2011)

4.2 A GESTÃO DO DESIGN NA ROCA

Quando se fala em gestão, a Roca inicia em 2002, um processo de reestruturação corporativa do grupo com a intenção de organizar as diferentes áreas de negócio em empresas independentes (ROCA, 2009c). Para dar seguimento a

este projeto, constitui-se, nesse mesmo ano, a *Roca Corporación Empresarial S.A.* (ROCA, 2009c). Esse processo de reestruturação culmina em 2005, com a venda da empresa de aquecimento e ar condicionado, com o objetivo de focar-se apenas no setor do espaço de banho, cuja liderança a nível mundial foi alcançada nos primeiros meses de 2006 (IBID).

Além disso, para atender ao diversificado mercado em que atua, a Roca criou também em 2005, o *Roca Design Center*, departamento responsável pelo desenvolvimento de produtos, que focando na pesquisa de tendências no campo do design, passou a buscar uma aproximação multicultural e multidisciplinar, além de identificar e coordenar fornecedores mundiais e tecnologia de vanguarda (ROCA, 2009c).

Somando-se a isso, o departamento de design da Roca passou a trabalhar em colaboração com renomados arquitetos e designers (FIGURA 14), buscando a ampliação das suas mais sofisticadas linhas de produtos (IBID).



FIGURA 14 – ARQUITETOS E DESIGNERS DE INTERIORES COLABORADORES EM PRODUTOS ROCA

FONTE - ROCA (2010a)

Em 2007, foi criado o *Roca Innovation Lab*, que é um grupo de ações autônomo e multidisciplinar com foco nas atividades de pesquisa e inovação,

permitindo o design e o desenvolvimento de novos produtos independentemente das atividades diárias do Roca Design Center (IBID). O laboratório promove uma visão global para o produto, avaliando a evolução das necessidades de mudança, comportamentos e desejo dos consumidores (ROCA, 2010c).

A colaboração de renomados arquitetos e designers também acontece junto ao *Innovation Lab*. Na FIGURA 15, peça criada pela Roca *Innovation Lab* em parceria com Gabriele e Oscar Buratti, responsáveis pelo estúdio Buratti & Battiston Arquitetos, sediado em Milão/Itália. O *W+W (Washbasian + Watercloset)* foi o produto vencedor do prêmio Internacional Design *Plus 2009*, durante a *ISH Trade Fair*, principal evento do calendário de design de banheiros e de construção, realizado em Frankfurt/Alemanha. Unindo em uma única peça, a proposta permite ganhar espaço em banheiros pequenos além de economizar água, já que o consumo pode ser reduzido em até 25%, reutilizando a água servida do lavatório no vaso sanitário (ROCA, 2009a).



FIGURA 15 - *W+W (WASHBASIAN + WATERCLOSET)*, PRODUTO DA EMPRESA ROCA, ESPANHA
FONTE – ROCA: *EL BAÑO, UNA RETROSPECTIVA HISTÓRICA* (2009a)

No ano de 2010, também foi fechada uma parceria entre a Roca e o designer de moda Giorgio Armani. Antes de chegar à Roca, o grupo Armani investiu em uma pesquisa de mais de três anos para compor a sua proposta de “sala de banho” (REVISTA ROCA TOP PROFISSIONAL, Nº 09, 2010b). Nessa “sala de banho”, a linha de produtos Armani/Roca propõe três “ilhas”, onde ficam concentrados os espaços dos espelhos e lavatórios (FIGURA 16); duchas, banheiras e colunas de hidromassagem; e, vaso sanitário e bidê. Respectivamente, as três ilhas foram conceituadas por Armani como: “beleza, bem-estar e fisiológico” (IBID, p. 18). A movimentação nesse ambiente de “ilhas” dá-se conforme a necessidade, preservando a intimidade e, ao mesmo tempo, o sentido de abertura não se perde (IBID). Os diferentes espaços estão conectados por meio de um sofisticado sistema de painéis de vidro, cujo mecanismo de opacidade permite diminuir ou ampliar a privacidade, controlando o grau de intimidade (IBID).



FIGURA 16 – LINHA ARMANI/ROCA
FONTE – REVISTA ROCA TOP PROFISSIONAL, Nº 09 (2010b)

Porém, para a Roca (2009c), não apenas o design assinado é considerado no desenvolvimento de novos produtos. Ele também se apóia em:

- Investimento em design e inovação, principalmente a inovação tecnológica;
- Responsabilidade com a qualidade dos seus produtos;
- Respeito com o meio ambiente;
- Aproximação com os consumidores;
- Além do suporte aos profissionais.

Para estar próximo do consumidor, a Roca analisa as necessidades, as preferências e o estilo de vida dos seus consumidores, além de avaliar as tendências socioculturais que surgem na sociedade, usando pesquisas para adaptar seus produtos e serviços às novas expectativas do mercado (ROCA, 2009c).

A inovação tecnológica é para a empresa, um elemento essencial para obter desenvolvimento e melhorias em todas as suas atividades (ROCA, 2009c). Visando isso, a empresa investe 2% do seu faturamento anual no setor de Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos (P&D), que é responsável pela análise das necessidades e gosto dos consumidores, a fim de adaptar os produtos às condições do novo mercado (IBID). Esse processo de adaptação busca melhorar a qualidade de vida das pessoas, e não somente busca uma aproximação com os princípios da estética e da modernidade (IBID).

Para dar suporte aos profissionais que trabalham como instaladores hidráulicos, a Roca criou vários centros de aprendizagem com equipes de funcionários especialistas, onde oferece cursos teóricos e práticos (ROCA, 2009c). O objetivo dos cursos é treinar os profissionais sobre cálculos na instalação e manutenção dos sistemas de encanamento (IBID). Atualmente há centros de treinamento da Roca na Argentina, Áustria, Brasil, Bulgária, Espanha, Polônia, Portugal, República Tcheca, Suíça e Turquia (IBID).

Outra chave para o seu desenvolvimento, a qualidade e o meio ambiente, direcionou a empresa a implantar programas de sustentabilidade em diferentes áreas como: indústria, consumo responsável e patrocínios, que podem ser vistos no desenvolvimento de soluções em economia de água e energia para seus produtos, assim como a criação de campanhas de conscientização pública para incentivar o consumo responsável (ROCA, 2009c). Nas unidades fabris do Brasil e Argentina, o objetivo era alcançar 100% de redução de resíduos em 2010, reutilizando água, usando moldes plásticos e destruindo componentes inutilizáveis (ROCA, 2010a). Essa preocupação com a qualidade e o meio ambiente levou a Roca a receber inúmeros certificados e aprovações, entre eles, o PBQP-H (Programa Brasileiro de Qualidade de Produtividade do Habitat) e a ISO 9001, que aprovam todos os seus processos de produção, desde o projeto até a comercialização (ROCA, 2011).

O processo de fabricação das peças segue o fluxograma descrito no capítulo 2: Revisão da Literatura e, considerando a responsabilidade com a qualidade dos seus produtos, pode-se afirmar que o processo é bastante cuidadoso e quase artesanal (BECKER, 2010). Produto a produto, as peças são inspecionadas em cada uma das fases (IBID). Além disso, seguem rigorosos testes de qualidade de acordo com normas internacionais (IBID). Também são realizados testes funcionais com volume normal de água para verificar se o produto está adequado às normas da

ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) e aos padrões de funcionamento exigidos pelo mercado internacional (BECKER, 2010). As peças com defeitos são descartadas (IBID).

Na FIGURA 17 abaixo, observa-se o interior da fábrica de Jundiaí/SP, o processo de fabricação das peças e a inspeção que é feita nas mesmas em cada uma das fases.



FIGURA 17 – INTERIOR DA FÁBRICA ROCA EM JUNDIAÍ/SP
FONTE – REVISTA ROCA TOP PROFISSIONAL, Nº 08 (2010a)

Na FIGURA 18 abaixo, observa-se um dos fornos de queima das louças sanitárias da fábrica de Jundiaí/SP. Depois da queima, as peças aprovadas na inspeção são embaladas e as que possuem defeitos, são rejeitadas.

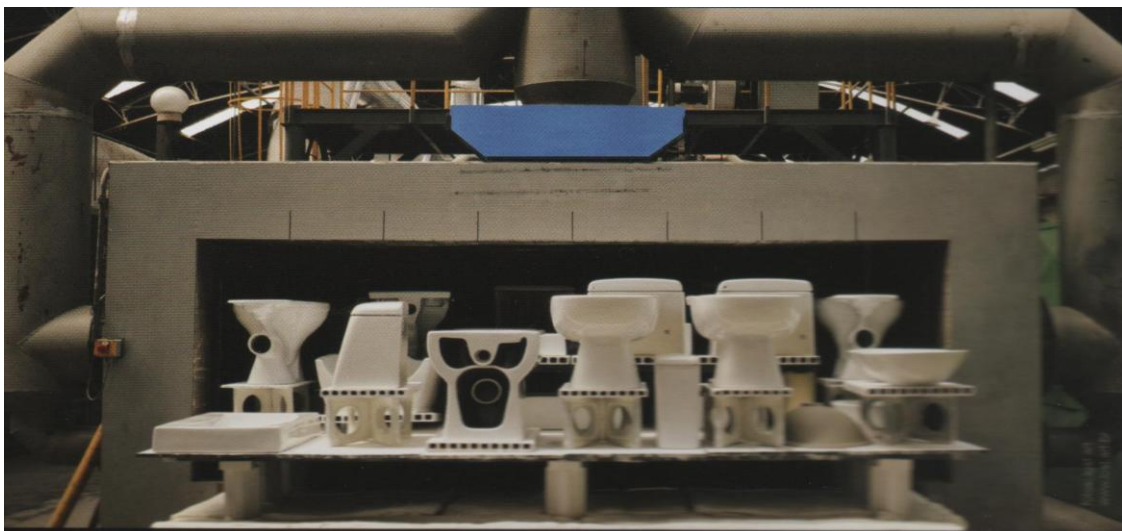


FIGURA 18 – FORNO DE QUEIMA DAS PEÇAS NO INTERIOR DA FÁBRICA DE JUNDIAÍ/SP
FONTE – REVISTA ROCA TOP PROFISSIONAL, Nº 08 (2010a)

Objetivando melhorar a qualidade de seus produtos e do meio ambiente, a Roca implantou nas unidades brasileiras o programa EcoRoca, que é uma iniciativa que visa à gerência sustentável dos recursos naturais e de energia, objetivando o reaproveitamento máximo dos recursos (ROCA, 2009c). Os quatro pilares do EcoRoca são: água, energia, resíduos sólidos e ambiental (IBID). Segundo a Revista Roca Top Profissional, Nº 08 (2010a), estes conceitos passaram a representar uma economia de 20% no consumo energético, 87% no reaproveitamento dos resíduos, redução de 15% no consumo de água e 100% no reaproveitamento da matéria-prima das louças sanitárias.

Na FIGURA 19 abaixo, observa-se a área de descarte das peças com defeitos que não foram aprovadas pelo controle de qualidade da fábrica em Jundiaí/SP. Depois de destruídas, as peças são moídas e viram matéria-prima que é reaproveitada na massa de novas louças sanitárias, na fase inicial do processo.



FIGURA 19 – ÁREA DE DESCARTE DE PEÇAS COM DEFEITO NA FÁBRICA DE JUNDIAÍ/SP
FONTE – REVISTA ROCA TOP PROFISSIONAL, Nº 08 (2010a)

Em 2007, o grupo Roca definiu a sua visão estratégica de futuro, e deu início a um processo de transformação interna (ROCA, 2009c). Este processo de mudança, denominado Visão 2020, abrange desde o início, todas as áreas de atuação do grupo (IBID). A Visão 2020 (V2020) baseia a sua filosofia em ações que servem para visualizar, definir e criar como a empresa quer que seja a sala de banho do futuro (IBID). Sendo assim, a Roca faz estudos aprofundados em várias áreas, sejam eles científicos, sociais ou econômicos, com o objetivo de antecipar mudanças e hábitos na sociedade, o que permitirá oferecer aos consumidores novas

soluções de bem-estar para responder às suas necessidades, mesmo em diferentes culturas ou sociedades (ROCA, 2009c).

Além disso, segundo a Roca (2011), a V2020 aposta na inovação contínua, não só na perspectiva de melhorar a eficiência de processos ou tecnologia, mas também do ponto de vista do produto, providenciando melhor qualidade, novas funcionalidades, materiais inovadores e avanços na sustentabilidade, sendo uma importante fonte de criação de valor para a empresa e em consequência, uma ajuda na construção de uma posição de liderança sólida no mercado. Esses estudos são encaminhados para todas as unidades da Roca no mundo (ZECHMEISTER, 2010). Porém, a efetiva concretização dessas pesquisas em projetos de produtos acontece na matriz mundial da empresa em Barcelona/Espanha, onde são lançados os produtos globais da marca Roca (BECKER, 2010).

Na FIGURA 20 abaixo, observa-se como a Roca define a sua visão como uma empresa global, que comercializa seus produtos em diferentes países com diversificadas culturas e consumidores. Para tanto, a Roca trabalha com arquitetos (profissionais habilitados para auxiliar nos projetos das salas de banho), clientes (promotores de vendas e representantes dos produtos Roca), profissionais (técnicos e equipes qualificadas que trabalham com a Roca), mídia (clareza e uniformidade da comunicação/marca da Roca) e os consumidores (aproximação com os usuários dos produtos Roca).

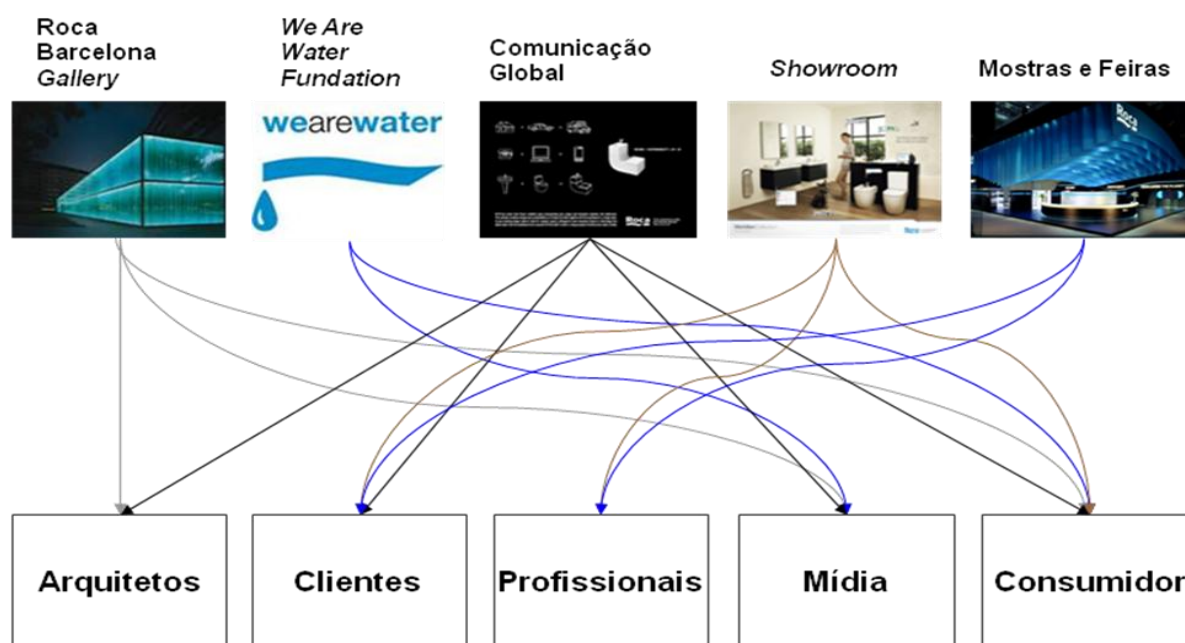


FIGURA 20 – VISÃO TOTAL DO GRUPO ROCA
FONTE – ADAPTADO DE ROCA (2010a)

Segundo, Gheralde (2010) por serem empresas de origem européia, tanto o grupo Laufen como a Roca, comungavam valores comuns que continuaram a ser implantados nas unidades fabris brasileiras. Entretanto, objetivando ser a líder mundial em soluções para salas de banho, a Roca passou a adotar políticas de gestão mais focadas em atingir maiores metas de vendas (IBID).

A Roca, no Brasil, possui quatro marcas: a Roca, que é a marca global do grupo e, Incepa, Celite e Logasa, que são as marcas locais (ZECHMEISTER, 2010).

Com diferentes linhas de produtos, essas marcas ofertam louças sanitárias que procuram atender a todos os nichos de consumidores, conforme representação da FIGURA 21, abaixo:



FIGURA 21 – ARQUITETURA DAS MARCAS NO BRASIL
 FONTE – ROCA (2010b). TRADUÇÃO LIVRE DA AUTORA

Como pode se observar na FIGURA 21 acima, a marca Roca, busca atender os consumidores de médio ao mais alto poder aquisitivo; já a Incepa, os consumidores da classe econômica a média alta; a Celite, consumidores de menor poder aquisitivo a classe média alta; e a Logasa, atende ao público de menor poder aquisitivo. Nota-se ainda, que as marcas que mais disputam consumidores são a Incepa e Celite que se posicionam quase no mesmo segmento de mercado. Porém, essa posição é estratégica, já que o maior volume de consumidores se situa entre a classe econômica e alta, destacando que a maior concentração de consumidores está na classe média.

Segundo Zechmeister (2010), a Roca tem o design como uma das chaves do seu desenvolvimento. Porém, nas unidades fabris brasileiras, que produzem

produtos para as marcas Roca, Incepa, Celite e Logasa, não existe um departamento de design estabelecido (BECKER, 2010). Nas unidades brasileiras existe apenas um “laboratório de desenho¹²”, responsável para solucionar problemas técnicos dos projetos dos produtos (ZECHMEISTER, 2010). De acordo com o entrevistado (ibid), o laboratório possui dois engenheiros mecânicos, que fazem os desenhos em CAD e oito modeladores que produzem os protótipos e matrizes para aprovação. Esses modeladores possuem ensino médio (ZECHMEISTER, 2010).

Nas unidades brasileiras, o design, tem suas ações conduzidas pelo departamento de marketing da empresa (BECKER, 2010). Os produtos da marca Roca são projetados no *Roca Design Center*, na sede mundial da empresa em Barcelona/Espanha e tem todo o seu desenvolvimento coordenado por uma equipe multidisciplinar e multicultural gerenciada por designers (IBID). Já os produtos das marcas locais Incepa, Celite e Logasa, têm seus produtos desenvolvidos por equipes multidisciplinares, formadas por profissionais do marketing e do departamento de P&D, além de profissionais da engenharia (BECKER, 2010).

Quando é apontada a necessidade do desenvolvimento de um novo produto ou do redesign de um produto que já está no mercado, o departamento de marketing, em conjunto com os departamentos de P&D e engenharia fazem o *Briefing* do produto, que é submetido ao sistema mundial da Roca, através do portal *on-line*, onde o projeto recebe uma nota (ZECHMEISTER, 2010). Esse portal pode ser acessado por qualquer uma das fábricas do grupo, para que as soluções adotadas para problemas de projetos semelhantes sejam analisadas e possam ser usadas pelas demais (IBID). Assim, a solução adotada anteriormente para um produto ou uma linha de produtos indiana pode, por exemplo, ser usada também na Turquia ou no Brasil (IBID).

Depois de encontrada a solução, Zechmeister (2010) afirma que cada uma das unidades da Roca tem autonomia para fazer adequações que julgarem necessárias para satisfazer os consumidores e o mercado local e também para atender as normas técnicas e as exigências dos padrões de funcionamento que possam ser diferentes, como por exemplo, a adaptação da peça para a ligação no esgoto sanitário, já que na Europa o ponto é na parede e no Brasil é no piso. Porém, o desenvolvimento do produto é administrado por uma equipe responsável pelo

¹² Destaque dado pela autora, para expressão utilizada pelo entrevistado.

portal, que vai coordenando as atividades de cada um dos departamentos envolvidos, para reduzir o tempo entre a aprovação do projeto e sua efetiva entrada no mercado (ZECHMEISTER, 2010).

4.3 A INCORPORAÇÃO DO ESTILO DE VIDA DO CONSUMIDOR NA ROCA

Pode-se dizer que na Roca, as classes sociais são classificadas segundo o valor econômico em: alta, média alta, média, econômica e baixa, demonstrando uma configuração do seu portfólio predominantemente voltada para os produtos das classes de maior poder aquisitivo. Essa classificação é um dos mecanismos adotados como meio de identificar e segmentar mercados-alvo.

Entretanto, de acordo com a Roca (2009c) que está presente em mais de 135 países no mundo, a empresa procura desenvolver um relacionamento mais próximo com seus consumidores, buscando adaptar-se às características únicas desses países. Nesse sentido, a Roca afirma que: “os produtos Roca refletem o estilo de vida em diferentes sociedades pelo mundo inteiro” (ROCA, 2009c).

Para tanto, o Roca Design Center, criado pela empresa em 2005, trabalha com pesquisa de tendências no campo do design, objetivando uma aproximação multicultural e multidisciplinar com seus consumidores (ROCA, 2009c).

Além das ações do Roca Design Center, o Innovation Lab, criado pela Roca em 2007, trabalha com uma equipe multidisciplinar, incluindo designers oriundos de diferentes partes do mundo, que desenvolvem propostas livres do cotidiano dos negócios da empresa, com conceitos e visões de possíveis inovações futuras, a serem desenvolvidas e projetadas posteriormente pelo Roca Design Center (ROCA, 2010c).

Segundo a Roca (2010c), o Innovation Lab projeta experiências a médio e longo prazo, baseadas em temas específicos como: idade, saúde e bem estar (pesquisa desenvolvida em 2008 e 2009) e banheiros inteligentes (2010 e 2011). Por exemplo, entre 2008 e 2009, uma equipe multidisciplinar do Innovation Lab, formada por designers, engenheiros e antropólogos, esteve por quatro meses no Brasil, mais especificamente na região da Amazônia, para estudar a relação das pessoas com o banho e a higiene numa região com abundância de água (ZECHMEISTER, 2010). Desse estudo, surgiu um produto que a Roca batizou de *home beach*, uma banheira de 3,80 metros de comprimento (FIGURA, 22), para uso coletivo (IBID).

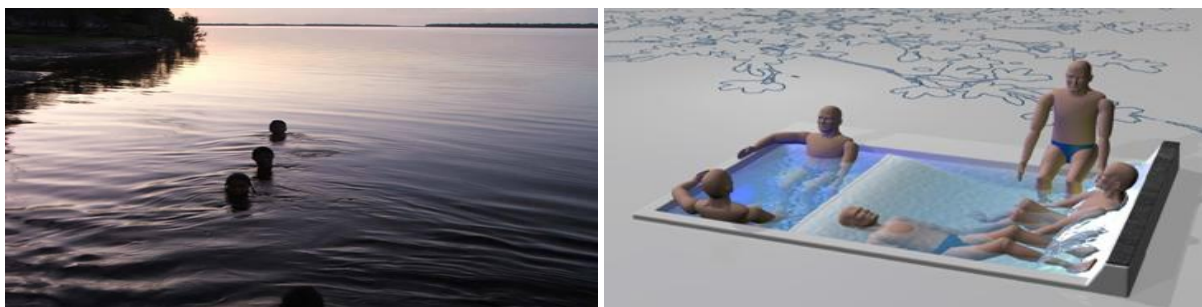


FIGURA 22 – ESTUDOS DO *INNOVATION LAB* NA AMAZÔNIA
 FONTE – ROCA (2010c)

Para 2011, o *Innovation Lab* pretende fazer um estudo numa região desértica e de escassez de água para ver a relação das pessoas numa situação oposta a estudada na Amazônia (IBID). Os estudos do *Innovation Lab* fazem parte da Visão 2020 que a Roca implantou em 2007, buscando antecipar mudanças e hábitos sociais, que permitirão oferecer aos consumidores novas soluções de bem-estar para responder às suas necessidades, mesmo em diferentes culturas ou sociedades (ROCA, 2010c).

A divisão dos portfólios de produtos confere aos produtos da marca global da Roca um atendimento a um perfil de consumidores mais elitizado, de maior poder aquisitivo, mais interessados em moda, que idealizam o banheiro como um lugar elegante e que procuram peças que tenham design e inovação (ROCA, 2010h). Na FIGURA 23 abaixo, conforme a empresa (ibid), o consumidor Roca está entre o território clássico e o território *fashion*, mais interessado em produtos cujo conceito da marca seja ser atual e moderna e disposto a desembolsar mais pelo produto que desejar comprar.

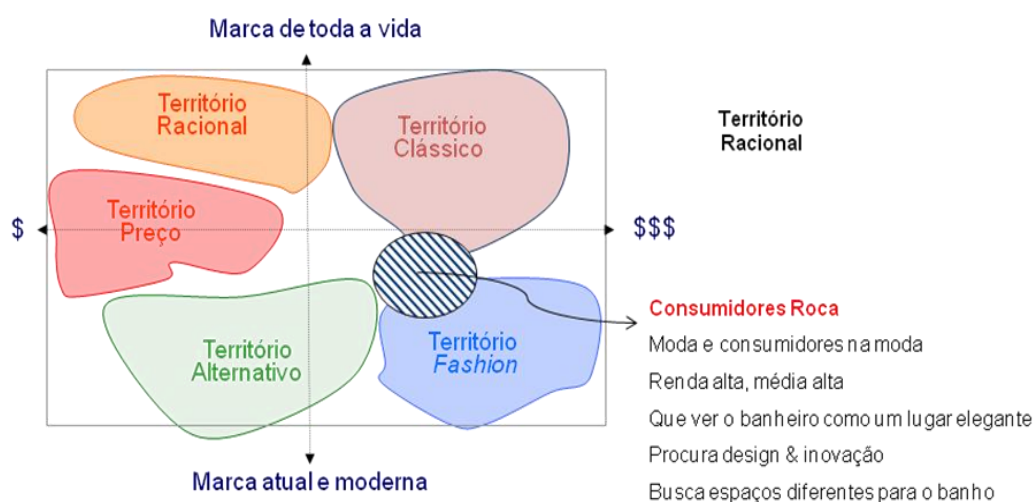


FIGURA 23 – CARACTERÍSTICAS DOS CONSUMIDORES ROCA
 FONTE – ROCA (2010h). TRADUÇÃO LIVRE DA AUTORA

Outro projeto da Roca que visa à aproximação com seus consumidores, principalmente aqueles que possuem uma maior preocupação com as questões relativas ao meio ambiente, é a *We Are Water Foundation*, cuja missão é promover a conscientização e incentivar o debate entre o público e as organizações sobre a necessidade de criar uma nova cultura de água, para permitir um desenvolvimento eqüitativo e sustentável dos recursos hídricos (ROCA, 2010i). Além disso, o projeto também busca a realização de uma série de ações em infra-estrutura, educação, saúde e atividades de pesquisa para combater os efeitos negativos da falta de água (ROCA, 2011). O objetivo é mostrar solidariedade com pessoas e comunidades mais carentes afetadas pela escassez de água (FIGURA 24) e suas conseqüências (IBID).



FIGURA 24 – COMUNIDADE ATENDIDA PELA *WE ARE WATER FOUNDATION*
FONTE – ROCA (2010i)

A partir da publicação do segundo relatório sobre o Desenvolvimento dos Recursos Hídricos no Mundo, pela Assembléia das Nações Unidas (ONU) em 2008, onde foi proclamada a Década Internacional da Ação: “A água, fonte de vida”, a Roca definiu que suas principais áreas de ação estariam comprometidas com o meio ambiente, desde os produtos até seus processos de produção, já que a água é um recurso único e limitado (ROCA, 2010i). Dados oficiais da UNESCO apontam que em 2025, a demanda de água será 56% superior ao nível de fornecimento (IBID).

A *We Are Water Foundation* possui trabalhos de cooperação, com outras ONGs e associações, entre elas a Educação sem Fronteiras e a UNICEF e, também, com personalidades que mantenham uma imagem em consonância com os objetivos da fundação, atendendo os seguintes princípios:

- O tratamento global da situação, contemplando vertentes educacionais, saneamento e infra-estrutura;
- A contribuição com soluções duradouras e eficazes junto às comunidades beneficiadas, que respeitem o seu estilo de vida, a sua cultura e as suas tradições;
- A definição de objetivos tangíveis;
- O cumprimento com o princípio da transparência, que permita avaliar o impacto positivo dos fundos investidos;
- A perspectiva de colaboração com qualquer outro organismo baseia-se em conseguir obter a maior eficácia no uso dos donativos arrecadados.

Constata-se que a Roca busca uma aproximação com seus consumidores, através de pesquisas coordenadas pelo Roca Design Center ou pelo *Innovation Lab*, que se transformarão posteriormente em produtos e, também por meio de ações, como a *We Are Water Foundation* (BECKER, 2010).

Para as marcas locais Incepa, Celite e Logasa, as pesquisas para detectar o gosto e o estilo de vida dos consumidores são feitas nos pontos de vendas, utilizando como método analogias com outros produtos, como por exemplo, canetas, relógios e carros (GHERALDE, 2010). A partir daí, essas informações são tratadas e usadas no processo de desenvolvimento de novos produtos (IBID).

No caminho inverso, quando é o consumidor que busca contatar com a empresa, ele pode utilizar de um serviço disponibilizado nos sites das respectivas marcas do grupo, denominado Contato, onde pode se cadastrar, fazer comentários, críticas e tirar dúvidas (ROCA, 2011). Para as marcas Roca, Incepa e Celite, a empresa também disponibiliza um SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) através de contato telefônico (MAZONI, 2010). Para as marcas Incepa e Logasa também é possível contatar a Assessoria de Imprensa através de e-mail ou telefone (IBID). Para todas as marcas, a empresa possui uma rede de Assistência Técnica, em diversas cidades e em todos os estados, onde o consumidor também pode buscar informações (IBID).

4.4 MÉTODOS DE PROJETO NA ROCA

No mercado de revestimentos cerâmicos, o método adotado para o desenvolvimento de novos produtos segue as seguintes etapas: identificação da

necessidade; definição do produto; pesquisa; desenvolvimento dos desenhos; protótipos; prova industrial; promoção; produção e comercialização (CABRAL; GONÇALVES, 2008). Por serem mercados bastante semelhantes, as etapas para o desenvolvimento de louças sanitárias segue etapas similares (BECKER, 2010).

Segundo Zechmeister (2010), na Roca, desde 2009 o processo de desenvolvimento de produtos segue o modelo denominado *New Product Launch* (Lançamento de Novo Produto). Essa ferramenta, segundo o entrevistado (ibid), é utilizada para que a Roca efetivamente desenvolva peças que são mais coerentes com o seu portfólio de produtos. Assim, os produtos serão focados em atender respectivamente o seu nicho de mercado e aqueles que não atenderem essa premissa serão descontinuados (IBID). O modelo segue as seguintes etapas: o Projeto *Briefing* e o Design Conceitual estão na fase de Portfólio de Produtos; o Desenvolvimento de Produtos, o Protótipo e a Produção estão na fase de Industrialização de Produtos e, o Lançamento e o Acompanhamento estão na fase de Ciclo de Vida dos Produtos. É na fase de Portfólio de Produtos que são feitas todas as pesquisas de mercado, incluindo pesquisas para detectar as necessidades e expectativas dos consumidores (IBID). A FIGURA 25 abaixo ilustra o modelo *New Product Launch* (Lançamento de Novo Produto) adotado pela Roca.



FIGURA 25 – PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS ADOTADO PELA ROCA
 FONTE – ROCA (2010f). TRADUÇÃO LIVRE DA AUTORA

Já no modelo de gestão do tipo Pipeline (FIGURA 26), também adotado pela empresa, pode-se observar que a etapa em que o design está inserido no processo é entre o *Briefing* dos Produtos e a Conclusão do *Briefing* dos Produtos. Ele também permite avaliar todas as propostas, tendo em conta as estratégias de negócio e as

necessidades do mercado, a fim de garantir o desenvolvimento dos projetos (ROCA, 2010f).



FIGURA 26 – INSERÇÃO DO DESIGN NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS
 FONTE – ADAPTADO DE ROCA (2010f)

O *Briefing* que é um documento com informações detalhadas, estratégicas e específicas para o desenvolvimento de um projeto (PHILLIPS, 2008) também é utilizado pela Roca para guiar o desenvolvimento de novos produtos ou para o redesign de produtos que não estão trazendo um bom resultado em vendas no mercado. Conforme Zechmeister (2010), o modelo utilizado pela empresa contém as seguintes informações:

- Nome do projeto (*project name*) e a equipe responsável pelo seu desenvolvimento (*project team*);
- O porquê do desenvolvimento do projeto (*why*) que contém: uma pequena descrição do projeto, para que (*to*), por que (*by*), com o que (*with*) e para quem (*for*); justificativa do projeto (*project justification*) e objetivos comerciais do projeto, como por exemplo, o número de peças a serem fabricadas (*project business objectives*);
- Para quem (*who*): com as características dos consumidores que a empresa busca atender com o projeto;
- O que (*what*): que descreve as principais características do produto em termos de estilo, variedade e funcionalidade.
- E como (*how*): contendo os prazos para a execução do projeto (*project planning*) e recursos que serão empregados no projeto (*project resources*).

Quanto mais sofisticado for o produto ou linha de produtos, mais informações e detalhamentos devem conter o *Briefing*, já que esse produto deverá atender um consumidor mais exigente (ZECHMEISTER, 2010).

Depois de concluída a etapa do *Briefing*, segundo Zechmeister (2010), acontece uma reunião com o comitê de produtos. Essas reuniões acontecem, aproximadamente, a cada dois meses (IBID). O comitê de projetos é composto pelo presidente da Roca Brasil, o gerente de produtos, o diretor comercial, o diretor industrial, o diretor de suprimentos e o gerente de controle de qualidade, que também cuida da parte de desenvolvimento de produtos (IBID). Aprovada a etapa do *Briefing*, o produto passa para a etapa da implementação (IBID). A FIGURA 27, abaixo, apresenta um projeto de *Briefing* utilizado pela empresa no desenvolvimento de uma linha de produtos para a marca Logasa. Essa linha, denominada Angra foi lançada no mercado no primeiro trimestre de 2010.

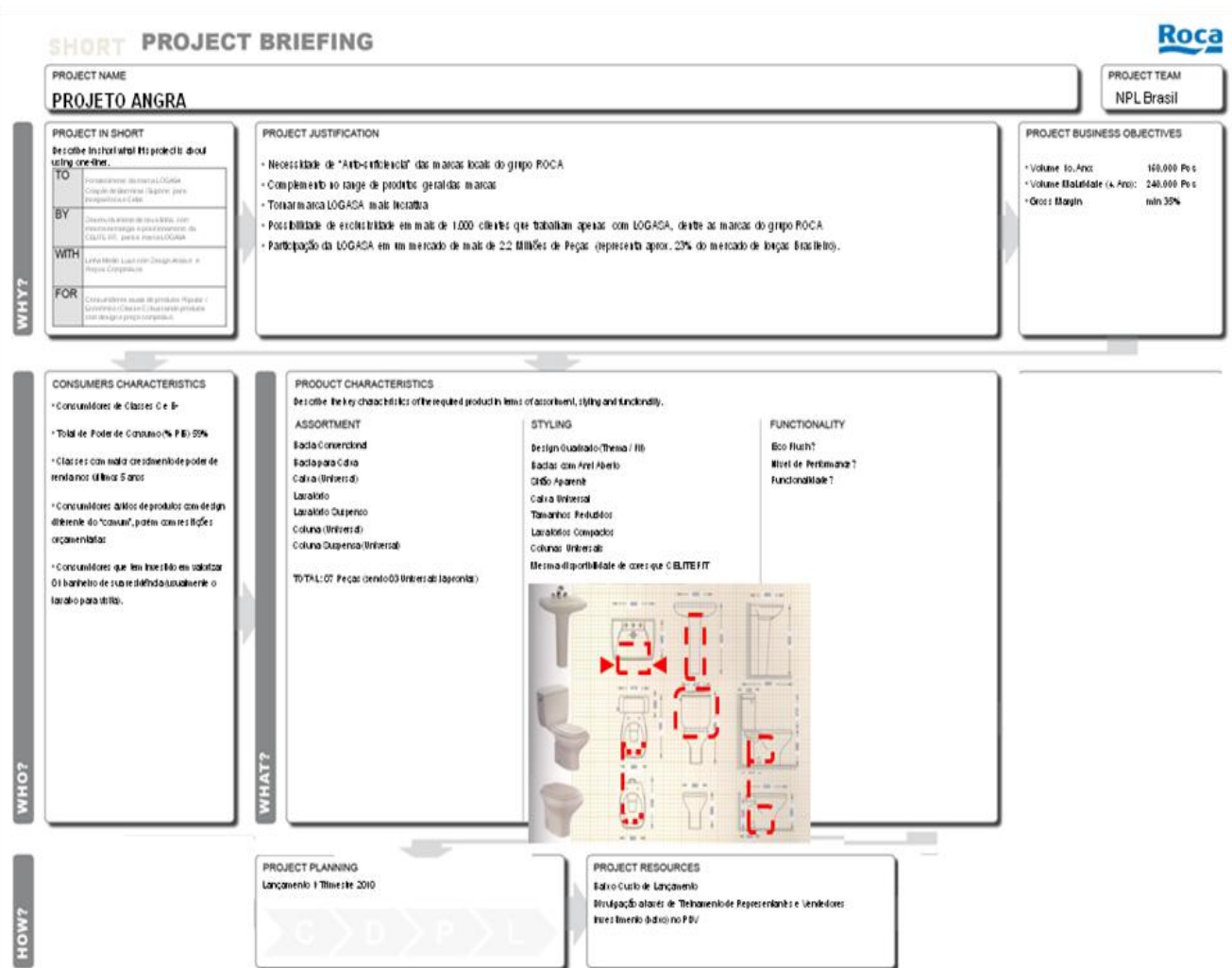


FIGURA 27 – PLANILHA COM O MODELO DE *BRIEFING*
FONTE - ROCA (2010g)

Para a Roca, que segue o modelo denominado *New Product Launch* (Lançamento de Novo Produto) a etapa de implementação deve conter o desenvolvimento do produto ou linha de produtos onde é feito o detalhamento, conceito e o plano de lançamento pelo marketing, o protótipo e a produção. Na Roca, a etapa que demanda mais tempo no processo de implementação de produtos corresponde à fase de desenvolvimento do protótipo, depois se segue a fase de aprovação do protótipo, confecção da matriz, aprovação da matriz e produção de lançamento, conforme FIGURA 28, abaixo, com o cronograma dessas etapas.

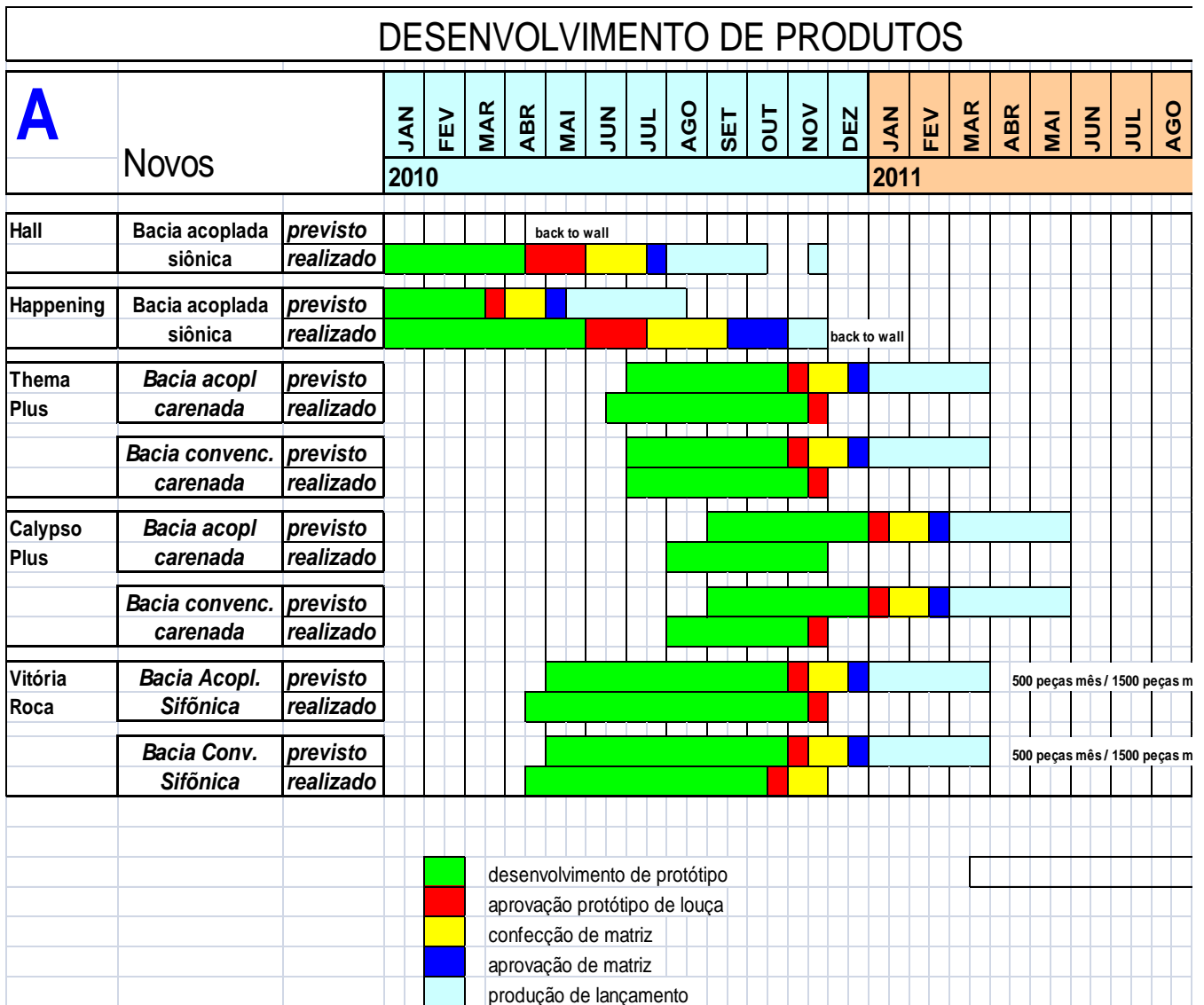


FIGURA 28 – PLANILHA COM O CRONOGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DOS PRODUTOS
 FONTE - ROCA (2010e)

No mercado da louça sanitária, o lançamento de um produto ou linha de produtos não obedece uma periodicidade pré-estabelecida, diferentemente do que acontece no mercado da moda, por exemplo, que uma coleção é lançada a cada estação. Segundo, Mazoni (2010), na Roca, as cubas são os produtos que têm o maior número de lançamentos, entretanto, as linhas completas de produtos são lançadas em torno de uma a duas ao ano. A duração de uma linha é de no mínimo dez anos, que é o tempo de garantia das peças, mas existem algumas que permanecem no mercado por mais de trinta anos (IBID).

Conforme Gheralde (2010), para avaliar o desempenho de seus produtos, a Roca adota vários tipos de análises. Nas unidades brasileiras, existe um “departamento estratégico de inteligência de mercado¹³”, que trabalha junto ao departamento comercial e de marketing, que busca informações, como situações de preço, de concorrência e de oportunidades (IBID). Esse departamento recebe informações externas, principalmente de seus promotores de vendas e representantes comerciais, já que a rede de representantes é bastante extensa (GHERALDE, 2010). Depois disso, essas informações são tratadas pelo departamento estratégico para serem utilizadas no desenvolvimento de novos produtos (IBID).

Dentre as várias análises adotadas, Zechmeister (2010), destaca a Matriz BCG que é uma análise gráfica com o objetivo de avaliar o portfólio de produtos baseado no conceito de ciclo de vida dos mesmos (última etapa do *New Product Launch*). Ela também é utilizada para alocar recursos em atividades de gestão de marcas e produtos e planejamento estratégico (IBID). Para cada uma das suas marcas, a Roca posiciona seu portfólio de produtos e periodicamente analisa a performance dos mesmos (IBID).

O maior número de linhas/produtos da marca Roca (FIGURA 29) estão posicionados no quadrante do questionamento (maior investimento, menor participação no mercado e menor retorno financeiro); duas linhas/produtos estão no quadrante da vaca leiteira (maior retorno financeiro); uma linha/produto no quadrante da estrela (investimento alto, grande participação no mercado e equilíbrio financeiro) e uma linha/produto no quadrante do abacaxi (pouca participação no mercado e no retorno financeiro).

¹³ Destaque dado pela autora, para expressão utilizada pelo entrevistado.

BCG Analysis - Roca

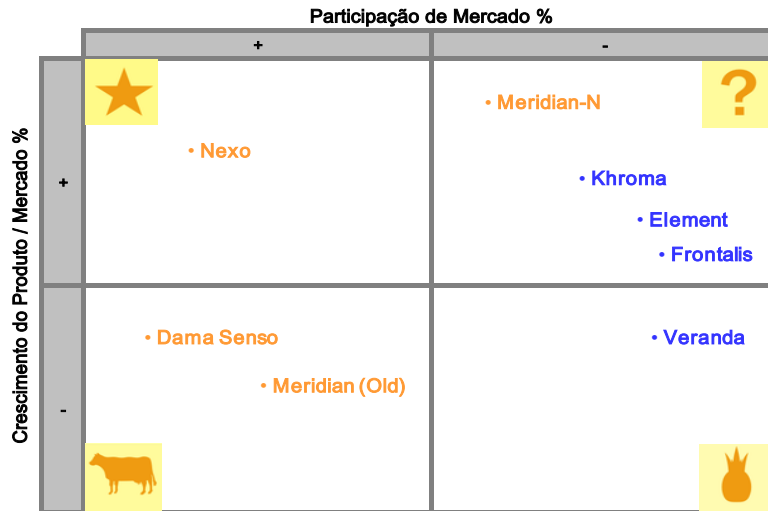


FIGURA 29– ANÁLISE DOS PRODUTOS ROCA NO MERCADO BRASILEIRO
 FONTE - ROCA (2010d)

Já na marca Incepa (FIGURA 30), se observa que o maior número de linhas/produtos da marca estão quase equilibrados entre os quadrantes da vaca leiteira (maior retorno financeiro) e o quadrante do abacaxi (pouca participação no mercado e no retorno financeiro) e não existem linhas/produtos nos quadrantes da estrela e do questionamento.

BCG Analysis- Incepa



FIGURA 30 – ANÁLISE DOS PRODUTOS INCEPA NO MERCADO BRASILEIRO
 FONTE - ROCA (2010d)

Na marca Celite (FIGURA 31), também se observa que o maior número de linhas/produtos estão quase equilibrados entre os quadrantes da vaca leiteira (maior retorno financeiro) e o quadrante do abacaxi (pouca participação no mercado e no

retorno financeiro) e também há um equilíbrio entre os quadrantes da estrela (investimento alto, grande participação no mercado e equilíbrio financeiro) e do questionamento (maior investimento, menor participação no mercado e menor retorno financeiro), com duas linhas/produtos em cada deles.

BCG Analysis- Celite

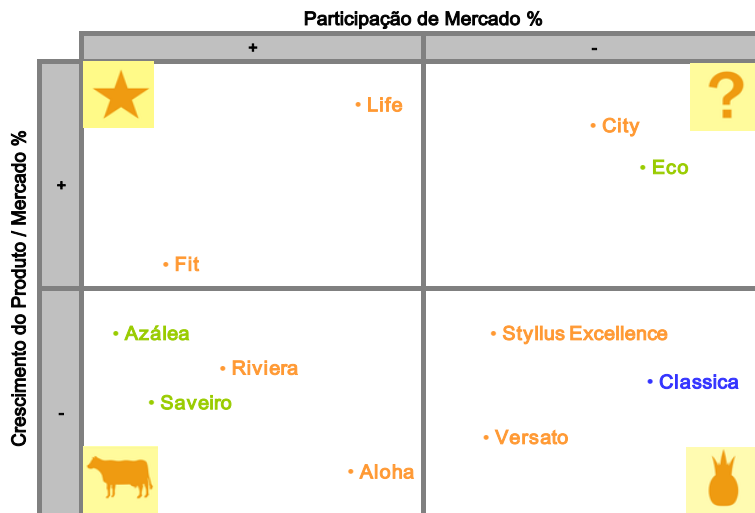


FIGURA 31 – ANÁLISE DOS PRODUTOS CELITE NO MERCADO BRASILEIRO
 FONTE - ROCA (2010d)

A marca Logasa (FIGURA 32), possui poucas linhas/produtos no mercado. Duas delas estão no quadrante do questionamento (maior investimento, menor participação no mercado e menor retorno financeiro) e uma está no quadrante da vaca leiteira (maior retorno financeiro).

BCG Analysis- Logasa



FIGURA 32 – ANÁLISE DOS PRODUTOS LOGASA NO MERCADO BRASILEIRO
 FONTE - ROCA (2010d)

Constata-se que a Roca adota diversas ferramentas para desenvolver suas linhas/produtos e analisar o mercado. Primeiramente, é utilizado o modelo denominado *New Product Launch* (Lançamento de Novo Produto) onde é feito o Projeto *Briefing*. É nessa fase que o design está inserido no processo. Depois segue a etapa de implementação, onde o produto ou linha de produtos é desenvolvida e, posteriormente, é feita a avaliação do portfólio de produtos utilizando, como ferramenta, a Matriz BCG.

4.5 ELEMENTOS DE COMUNICAÇÃO NA ROCA

Os elementos de comunicação são uma importante ferramenta para divulgar e fortalecer a marca no mercado (GALLINA, 2006). Também são empregados para mostrar ações da empresa que buscam uma maior aproximação com seus consumidores, além de servir como apoio no lançamento de novas linhas/produtos (IBID).
















Na Roca são utilizados como elementos de comunicação: sites, catálogos, anúncios em revistas, *showrooms*, participação em mostras, feiras e eventos, além da participação em projetos para combater os efeitos negativos da falta de água, programas sociais de assistência a entidades carentes e programas do governo que viabilizam a construção de moradias para a população de baixa renda (BECKER, 2010).

4.5.1 Logomarcas

Segundo Zechmeister (2010), a logomarca da Roca foi criada em 1917, em Barcelona/Espanha. Por muitos anos a empresa preservou a mesma logomarca, porém, mais recentemente, buscando padronizar a identidade corporativa em todos os países onde a empresa possui presença comercial, como a empresa líder mundial em soluções para salas de banho, a logomarca da Roca recebeu um novo desenho do *lettering*, objetivando uma comunicação mais moderna, direta e clara (IBID).

As logomarcas mais recentes das marcas brasileiras Incepa, Celite e Logasa foram desenvolvidas por uma agência de publicidade local que trabalha para a empresa (IBID). Zechmeister (2010) destaca que, após alguns estudos, foi apontada a necessidade de um rejuvenescimento das mesmas. Não foram encontradas

informações sobre as logomarcas mais antigas. Abaixo, QUADRO 09 com a evolução das logomarcas da Roca, Incepa, Celite e Logasa nas últimas décadas.

Período	Roca	Incepa	Celite	Logasa
Atual	 		 	
Anos 2000				
Anos 1990		  		
Anos 1980				
Anos 1970				

QUADRO 09 – LOGOMARCAS ROCA, INCEPA, CELITE E LOGASA
 FONTE – A autora (2011)

4.5.2 Linhas/Produtos

Segundo Zechmeister (2010), hoje os consumidores das classes mais elitizadas usualmente optam pela compra de louças sanitárias com linhas e formas mais retas e na maioria das vezes na cor branca. Já os consumidores das classes mais populares, freqüentemente escolhem produtos com linhas e formas mais

adornadas, com maior riqueza de detalhes e frisos, além de mais comumente optarem por louças sanitárias mais coloridas (IBID).

Para atender a todas as classes de consumidores, seguindo a classificação estabelecida pela empresa para cada uma das suas marcas, os produtos Roca, Incepa, Celite e Logasa apresentam formas e estilos que, segundo a empresa, atendem o gosto e as expectativas dos seus respectivos consumidores (BECKER, 2010).

Somente cinco linhas completas da marca Roca são produzidas no Brasil: as linhas Nexo, Dama Senso, *Meridian* (FIGURA 33), *Hall* e *Happening*, além das cubas *Bol* e *Diverta* (ZECHMEISTER, 2010). As demais linhas de louças sanitárias, assim como os demais produtos do portfólio da marca, apesar de não serem produzidos no Brasil, são comercializados aqui e estão disponíveis no *showroom* e nos principais pontos de venda, sob encomenda (IBID).

Segundo Zechmeister (2010), os produtos da marca global Roca refletem o que a empresa definiu como sendo um dos seus valores: design e inovação tecnológica; que lhe atribui qualidade nos acabamentos, materiais inovadores e também produtos que economizem o uso da água. Esses valores provocam no consumidor de maior poder aquisitivo, no qual se destina, uma atração imediata, chamando a atenção, principalmente para a sua aparência (IBID).



FIGURA 33 – LINHA DE PRODUTOS *MERIDIAN* DA ROCA
FONTE - ROCA (2011)

Na FIGURA 34 a seguir, linha de produtos *Khroma*, fabricada na Espanha e disponível no Brasil. Destaca-se o assento do vaso sanitário e a tampa usada no bidê, desenvolvidos exclusivamente para dar requinte à linha, disponível na cor azul ou vermelha.

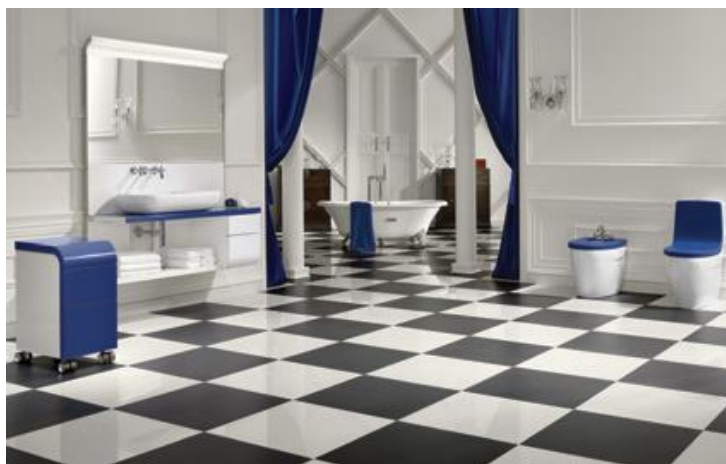


FIGURA 34 – LINHA DE PRODUTOS *KHROMA* DA ROCA
 FONTE - ROCA (2011)

Os produtos da marca Incepa são destinados, conforme classificação da empresa (ROCA, 2010b), aos consumidores da classe econômica à média alta. Atualmente, a marca Incepa disponibiliza nove linhas completas de louças sanitárias para banheiros, além de sete linhas de cubas, mictórios, acessórios e tanques de lavar roupa. Segundo Zechmeister (2010), esses consumidores têm preferências por linhas e formas mais retas e quadradas, além de adotarem cores mais claras nas louças, preferencialmente, a cor branca, bastante semelhante ao estilo de produto que atrai consumidores da marca Roca. Na FIGURA 35, abaixo, linha *Eros*, da Incepa.



FIGURA 35 – LINHA DE PRODUTOS *EROS* DA INCEPA
 FONTE - INCEPA (2011)

A marca Celite é destinada, segundo classificação da empresa (ROCA, 2010b), aos consumidores de menor poder aquisitivo a classe média alta, que buscam qualidade, mas ao mesmo tempo não querem gastar muito

(ZECHMEISTER, 2010). Atualmente, a marca Celite disponibiliza dez linhas completas de louças sanitárias para banheiros, além de nove linhas de cubas e lavatórios, bacia turca, bacia infantil e tanque para lavar roupas. As linhas e formas das peças são mais simples e arredondadas o que exige menor investimento tecnológico para a confecção das peças e, conseqüentemente menor custo final (IBID). Abaixo, na FIGURA 36, linha *Riviera*, da Celite.



FIGURA 36 – LINHA DE PRODUTOS *RIVIERA* DA CELITE
FONTE - CELITE (2011)

A marca Logasa, segundo classificação da empresa (ROCA, 2010b), atende ao público de menor poder aquisitivo. A marca Logasa, atualmente, disponibiliza três linhas completas de louças sanitárias para banheiros, além de três linhas de cubas, alguns acessórios e tanques de lavar roupa. As peças são menores, suas linhas e formas são mais arredondadas, com maior riqueza de detalhes no sifão (ZECHMEISTER, 2010). As peças são disponíveis em até cinco cores (IBID). Na FIGURA 37, abaixo, linha *Zoom*, da Logasa.



FIGURA 37 – LINHA DE PRODUTOS *ZOOM* DA LOGASA
FONTE - LOGASA (2011)

4.5.3 Embalagens

Segundo Zechmeister (2010), as embalagens são desenvolvidas conforme a identidade visual de cada marca, e de acordo com sua utilização e com o

posicionamento das linhas ou produtos nos pontos de venda. Para produtos que ficam expostos em gôndolas, à vista do consumidor, Zechmeister (2010) destaca que as embalagens são mais elaboradas, enquanto que as embalagens dos produtos que ficam no estoque das lojas, normalmente têm caixas mais simples, em papel pardo. Todas elas são produzidas com material reciclável (IBID).

Na FIGURA 38, abaixo, embalagem de uma torneira Roca, onde se pode observar a padronização adotada pela empresa para a marca nos seus elementos de comunicação. Além disso, por ser a marca da empresa que atende a um consumidor mais elitizado, a embalagem é mais sofisticada.



FIGURA 38 – EMBALAGEM PARA PRODUTO ROCA
FONTE - ROCA (2010)

Na FIGURA 39, abaixo, embalagem de um mecanismo de entrada e saída para as marcas locais Incepa, Celite e Logasa. Como são produtos que ficarão expostos em gôndolas nos pontos de venda, a embalagem é mais elaborada.



FIGURA 39 – EMBALAGEM PARA PRODUTOS INCEPA, CELITE E LOGASA
FONTE - ROCA (2010)

Na FIGURA 40, abaixo, embalagens de assentos sanitários para as marcas locais Incepa, Celite e Logasa. Constata-se que para a marca Incepa e Celite, que atende a um consumidor com maior poder aquisitivo que o consumidor dos produtos Logasa, a embalagem possui melhor qualidade e acabamento.



FIGURA 40 – EMBALAGEM PARA ASSENTOS SANITÁRIOS DA INCEPA, CELITE E LOGASA
 FONTE - ROCA (2010)

4.5.4 Catálogos

Atualmente, de acordo com Gheralde (2010), visando uma atitude mais sustentável, os catálogos impressos completos são distribuídos usualmente apenas entre os *showrooms*, pontos de vendas e para os especificadores das peças (arquitetos, designers, decoradores, engenheiros e construtores). O catálogo completo da marca Roca, por exemplo, possui 623 páginas. Sendo assim, para o consumidor final, a empresa dispõe de catálogos virtuais para cada uma das suas marcas, nos seus respectivos sites (IBID).

Os catálogos dos sites possuem as seguintes informações: a foto do produto; informações técnicas tais como: código, descrição e medidas das peças; além de informações complementares. Ainda no site é possível fazer o *download* (baixar) do desenho técnico do produto em CAD (BECKER, 2010).

4.5.5 Sites

Por meio dos seus sites, a empresa pode ter um *feedback* dos interesses dos seus consumidores e, assim incorporar suas necessidades no desenvolvimento de

novos produtos (ZECHMEISTER, 2010). As empresas do grupo possuem quatro sites, um para cada marca. Assim como seus produtos, os sites das marcas também são desenvolvidos para atender as exigências dos seus respectivos consumidores, ou seja, o site da marca global Roca, por exemplo, possui mais informações (já que atende a um consumidor mais exigente) do que o site da marca Logasa (BECKER, 2010).

- Site Roca: www.rocabrasil.com.br. Na página principal do site, pode ser acessado um breve histórico do grupo Roca (Nossa Empresa), o catálogo de produtos (Nossos Produtos), Onde Encontrar, Fale Conosco, Feiras e Eventos, Notícias, Zona Profissional (*link* para profissionais e estudantes cadastrados ou se cadastrarem para receber a revista Roca Top Profissional, notícias, concursos, mostras e eventos) e Roca no Brasil.
- Site Incepa: www.incepa.com.br. Na página principal do site, pode ser acessado o *link* Empresa, que apresenta um breve histórico do grupo Roca (Histórico), Processo de Fabricação, Equipe Comercial, Campanha Publicitária, Economia de Água e Certificados de Qualidade; o catálogo de produtos (Produtos), Assistência Técnica; *Downloads*; Contato; *Ecoflush* (sistema adotado pela empresa que visa à economia e o uso sustentável da água) e o *link* Trabalhe Conosco.
- Site Celite: www.celite.com.br. Na página principal do site, pode ser acessado o *link* Empresa, que apresenta um breve histórico do grupo Roca (Histórico), o Processo de Fabricação, Projeto Casa da Criança, Equipe Comercial, Economia de Água, Campanha Publicitária e Certificados de Qualidade; o catálogo de produtos (Produtos), *Ecoflush* (sistema adotado pela empresa que visa à economia e o uso sustentável da água); *Downloads*; Assistência Técnica e Contato.
- Site Logasa: www.logasa.com.br. Na página principal do site, pode ser acessado o *link* Institucional, que apresenta um breve histórico da empresa (Histórico), o Processo de Fabricação, Certificados de Qualidade e Equipe Comercial; o catálogo de produtos (Produtos), Economia de Água; *Downloads*; Assistência Técnica e Contato.

4.5.6 Revistas

Outro meio adotado pela empresa para mostrar seus produtos e também se comunicar com seus consumidores é através da publicidade em revistas especializadas na área da construção, arquitetura, decoração e design (BECKER, 2010).

Seguindo o projeto de ser uma empresa global, Zechmeister (2010) afirma que para a marca Roca ser facilmente reconhecida e identificada pelos seus diversificados consumidores, que se comunicam em diferentes línguas, nos 135 países onde a Roca possui presença comercial, a empresa, então, passou a adotar uma padronização dos anúncios de suas linhas/produtos, conforme pode ser observado na FIGURA 41, abaixo.



FIGURA 41 – ELEMENTOS DE COMUNICAÇÃO DA ROCA
FONTE - ROCA (2010a)

Além disso, a marca Roca possui uma revista própria, a Roca Top Profissional (FIGURA 42), distribuída gratuitamente a arquitetos, designers, engenheiros e construtores cadastrados no site da empresa (ZECHMEISTER, 2010). A revista é adaptada para diferentes países onde a Roca atua. No Brasil, é bimestral e está na 10ª edição, trazendo informações sobre as principais tendências mundiais e apresentando projetos de arquitetos, decoradores e designers executados com os produtos das marcas Roca, Incepa e Celite (IBID).



FIGURA 42 - REVISTAS TOP ROCA PROFISSIONAL
 FONTE - ROCA (2011)

Na contra capa da revista Roca Top Profissional, Nº 08 (FIGURA 43), destaca-se o anúncio do produto *W+W*. Observa-se a relação feita com o resultado alcançado através do somatório de outros dois produtos: casa + carro = *trailer*; telefone + *laptop* = *smartphone* e lavatório + vaso sanitário = *W+W* da Roca.



FIGURA 43 – CONTRA CAPA DA REVISTA ROCA TOP PROFISSIONAL, Nº 08
 FONTE - ROCA (2011)

Na FIGURA 46, abaixo, campanha publicitária da marca Incepa, vinculada pontualmente através da parceria entre a empresa e revistas regionais (ZECHMEISTER, 2010).



FIGURA 46 – CAMPANHA PUBLICITÁRIA DA MARCA INCEPA
FONTE – SITE INCEPA (2011)

Na FIGURA 47, abaixo, campanha publicitária da marca Celite, vinculada nas revistas para lojas de material de construção (revistas Anamaco e Revenda) e na revista Minha Casa (ZECHMEISTER, 2010).



FIGURA 47 – CAMPANHA PUBLICITÁRIA DA MARCA CELITE
FONTE – SITE CELITE (2011)

A marca Logasa não possui nenhuma campanha publicitária.

4.5.7 *Galleries e Showrooms*

As *Galleries* são, segundo a empresa (ROCA, 2011), centros de referência de arquitetura usados para as suas atividades sociais, culturais e de exposições, onde o público pode aprender, experimentar e explorar o mundo que rodeia o espaço do banheiro. Para esse efeito, tem instalações em que a tecnologia desempenha um papel determinante na forma de abordá-lo (IBID).

Segundo Zechmeister (2010), as *Galleries* são edifícios que refletem todos os valores da marca: design, sustentabilidade e inovação.

Atualmente a marca Roca possui quatro *Galleries*: Roca Barcelona *Gallery*, Roca Madri *Gallery*, Roca Londres *Gallery* e Roca Lisboa *Gallery* (ROCA, 2011).

A Roca Barcelona *Gallery* (FIGURA 48) foi a primeira *Gallery* a ser inaugurada, em setembro de 2009 (IBID). O projeto é assinado pelo arquiteto espanhol Carlos Ferrater, autor dos edifícios na Vila Olímpica de Barcelona, do Instituto Científico e Jardim Botânico da cidade, entre outras obras. Além dele, também assinam o projeto, seus sócios, Borja Ferrater e Lucia Ferrater. Esses profissionais também são colaboradores no desenvolvimento de produtos da empresa (IBID).



FIGURA 48 - PRÉDIO DA ROCA BARCELONA GALLERY
FONTE - REVISTA TOP ROCA PROFISSIONAL, Nº 07 (2009, p. 12 e 14)

Além das *Galleries*, outro espaço que reuni produtos exclusivos da marca são os *showrooms*. Para a Roca (2011), os *showrooms* são a melhor vitrine para os produtos da marca e onde o consumidor poderá encontrar atendimento personalizado, com profissionais qualificados.

Atualmente, a Roca possui oito *showrooms*: *Expo Bath Barcelona/Espanha*, *Expo Bath Shanghai/China*, *Expo Bath Casablanca/Marrocos*, *Expo Bath Sofia/Bulgária*, *Expo Bath São Paulo/Brasil*, *Expo Bath Beijing/China*, *Expo Bath Argentina* e *Expo Bath Praha/República Tcheca*. O *showroom* brasileiro também reuni produtos das marcas locais Incepa e Celite, conforme pode ser observado na FIGURA 49. Os produtos da marca Logasa não estão expostos no *showroom*.



FIGURA 49 – *SHOWROOM* ROCA EM SÃO PAULO
 FONTE – SITE ROCA (2011)

4.5.8 Mostras, Feiras e Eventos

As mostras, feiras e eventos de arquitetura, design, decoração e construção têm como objetivo aproximar profissionais, consumidores e fornecedores de produtos, possibilitando que o consumidor interaja com o ambiente, com os produtos e materiais em exposição (BECKER, 2010).

A Roca está presente em inúmeras mostras, feiras e eventos internacionais e nacionais (ROCA, 2009c). Dentre os principais, pode-se destacar: *Construmat*, *Casa Pasarela*, *SIMA*, *Cevisama*, *Expo Zaragoza* e *Casa Decor*, na Espanha, no qual é patrocinadora oficial; *China International Building & Decoration*, na China; *Idèò Bain*, na França; *IFH*, *ISH* (FIGURA 50), *BAU* e *SHK*, na Alemanha; *Mostra Convengo* e *Cersaie*, na Itália; *SIB*, no Marrocos; *Budma* e *Instalacja*, na Polônia; *Tekónica*, em Portugal; *MosBuild*, na Rússia; *Big5*, nos Emirados Árabes; *KBB, Bathroom & Kitchen Expo* e *100% Design*, no Reino Unido; e, *Coverings, Surfaces and Neocon*, nos Estados Unidos (IBID).



FIGURA 50 – STAND DA ROCA NA ISH 2011, EM FRANKFURT/ALEMANHA
 FONTE – SITE ROCA (2011)

O *stand* da Roca nas mostras e feiras é projetado para a principal feira que a empresa participa internacionalmente, a *ISH* em Frankfurt/Alemanha e depois são adaptados para os demais eventos que a empresa participa (ZECHMEISTER, 2010).

No Brasil, mais especialmente no estado de São Paulo, a Roca está presente em diversas mostras, feiras e eventos tais como: *Feicon/Batimat*, *Kitchen and Bath* (FIGURA 51), *Equip Design*, *Mostra Casa Clássica*, *Campinas Decor*, *Itu Decor*, *Decorare* em Santa Catarina, *Morar Mais Por Menos* (que acontece em várias capitais brasileiras, entre elas, Curitiba), entre outros (ROCA, 2011). Além disso, a Roca também participa de eventos que acontecem no Brasil e em outros países como o *CAD Casa Arte & Design* que é uma exposição que integra decoração, design e paisagismo, representando um dos mais importantes indicadores de tendências internacionais do setor (ROCA, 2009b). Além de São Paulo, a mostra também é realizada nas cidades de Madri, Barcelona, Valência, Lisboa, Porto, Algarve, Milão, Londres e Miami (IBID).



FIGURA 51 – STAND DA ROCA NA KITCHEN AND BATH 2011, EM SÃO PAULO/BRASIL
 FONTE – SITE ROCA (2011)

4.5.9 Projetos e Programas Sociais

Além dos projetos, a nível global, que são beneficiados pela *We Are Water Foundation*, a Roca apóia projetos e programas sociais a nível nacional, dentre eles, estão o Projeto Minha Casa, Minha Vida e o Projeto Casa da Criança.

- Projeto Minha Casa, Minha Vida

O projeto do governo federal Minha Casa, Minha Vida, viabiliza a construção de moradias para famílias com renda de até dez salários mínimos, em parceria com estados, municípios e iniciativa privada (ROCA, 2009b). Este projeto poderá impulsionar a economia, gerando empregos e trazendo reflexos positivos para a sociedade (IBID).

O grupo Roca apóia esse projeto disponibilizando aos construtores cinco diferentes *kits*, contendo produtos para a composição de banheiros e áreas de serviço, seguindo os padrões estipulados pelo governo (IBID). Os *kits* possuem produtos das marcas Incepa, Celite e Logasa (IBID).

- Projeto Casa da Criança

A Celite é patrocinadora nacional do Projeto Casa da Criança, que há dez anos desenvolve um trabalho social junto a crianças e jovens de todo o país em situação de risco (CELITE, 2011). Cubas e bacias sanitárias da Celite são doadas para mais de 30 instituições que fazem parte do Projeto Casa da Criança, contribuindo para um ambiente digno e mais sadio para as crianças e os jovens assistidos pela ONG (IBID). O Projeto atende a crianças e jovens, de 0 a 24 anos, de famílias carentes, oferecendo acomodações e instalações adequadas, possibilitando a assistência nas áreas de educação, saúde, esporte e lazer (IBID).






Dentre as entidades assistidas pelo programa estão: o abrigo público EAPE - Espaço de Atendimento Provisório Especial, em Bélem/PA; o abrigo Lar Maria João de Deus, em Teresina/PI; o Centro Educacional Rouxinol, em Poços de Caldas/MG e a Instituição Sociedade João Paulo II, em Florianópolis/SC (IBID).








A Roca utiliza vários elementos de comunicação para divulgar e fortalecer a sua marca no mercado. Constata-se que a maioria desses elementos são empregados na marca global Roca e, para as marcas locais, Incepa, Celite e Logasa poucos elementos são utilizados.

4.6 PRÊMIOS

Como já foi dito anteriormente, a Roca para estar próximo dos consumidores, analisa as necessidades, as preferências e o estilo de vida dos mesmos, usando pesquisas para adaptar seus produtos e serviços às novas expectativas do mercado.

Nos últimos anos, a Roca vem recebendo inúmeros prêmios internacionais que comprovam que a empresa vem se destacando no setor. No QUADRO 10 abaixo, os principais deles:

	<p>2010 WAN AWARDS <i>World Architecture News – W+W Product USA – January 2011</i></p>
	<p>2010 KBB industrial AWARD 2010 <i>W+W Environmental Innovation Product Award</i></p>
	<p>2010 Cannes Lions <i>Leão de Ouro para filme "Rituals" do Roca Barcelona Gallery.</i></p>
	<p>2010 Cannes Lions <i>Leão de Prata para filme "Momentums" do Roca Barcelona Gallery.</i></p>
	<p>2010 BEST-ED <i>W+W European environmental Design Award 2010 Spain-March 2010</i></p>

	<p>2010 IALD Lighting Design Awards</p> <p>O mais prestigiado prêmio mundial de iluminação atribuído à fachada do Roca Barcelona <i>Gallery</i>.</p>
	<p>2010 Self Build Innovation Product Award</p> <p>UK- March 2010</p>
	<p>2010 Wallpaper* Design Award winne</p> <p>"W+W e o Roca Barcelona <i>Gallery</i> ganhou o <i>Wallpaper*</i> Design Award 2010.</p>
	<p>2009 Red Dot Award</p> <p>Premiado na categoria "Design da Informação/Espaço Público" para o melhor espaço na 50ª edição da Feira <i>ISH 09</i> em Frankfurt. Premiado pela elevada qualidade do desenho, a expressão técnica, inovação e precisão.</p>
	<p>2009 FX Award 2009</p> <p><i>W+W Product of the year 2009. Best Eco product 2009 UK</i></p>
	<p>2009 Design Plus Award</p> <p><i>W+W</i> foi premiado com o prêmio <i>Design Plus</i> na Feira <i>ISH 09</i> em Frankfurt, prêmio conferido pelo Conselho de Design e a Associação de Câmaras da Indústria e Comércio Alemã.</p>
	<p>2008 Design Management Europe Award (DME)</p> <p>Prêmio europeu para a melhor gestão de design em uma grande empresa.</p>

	<p>Ephemeral Spaces</p> <p>Para o "EVOLUÇÃO DAS ESPÉCIES" espaço apresentado na CASA DECOR BARCELONA 2007 por Martín Azúa e Nacho Martí. O prêmio FAD foi instituído para estimular as <i>avant</i>-tendências.</p>
	<p>2008 VII Tile of Spain Architecture and Interior Design Awards</p> <p>Roca recebeu o primeiro prêmio de Design Interior para a obra <i>La Ciudad Blanca</i> (A Cidade Branca), criado por Saeta Estudi e apresentado na Casa Decor Madri 2008.</p>
	<p>2003 Marketing Top Ten Leader Award</p> <p>O TOP TEN-Marketing Leader prêmio, concedido por um júri de grande prestígio, distingue a aplicação global efetiva de técnicas de marketing na atividade empresarial, os esforços feitos na orientação.</p>
	<p>2002 Spain's National Design Award</p> <p>O Prêmio Nacional de Design, de caráter honorífico, é a maior distinção atribuída na Espanha para as empresas que usam com sucesso design em sua estratégia de inovação.</p>
	<p>2001 ADI-FAD DELTA Silver Award</p> <p>Bacia do Kalahari, projetado por Benedito Design. O objetivo deste concurso é promover o reconhecimento público dos produtos que se destacam por seu caráter inovador, a renovação conceitual.</p>
	<p>1999 EPSILON Award</p> <p>EPSILON Prêmio de Barcelona da Câmara de Comércio, Indústria e Transporte, emitido pelo Conselho Executivo da ADI-FAD de Design Corporativo da Qualidade.</p>

QUADRO 10 - PRÊMIOS RECEBIDOS PELA ROCA
 FONTE - ADAPTADO DE ROCA (2011)

Nota-se que, a maioria dos prêmios recebidos pela Roca são na área da gestão do design e design, um reconhecimento ao investimento da empresa nesse departamento.

5 DISCUSSÃO

Este capítulo discute os dados obtidos no Estudo de Caso, face à literatura investigada, em relação ao grupo Roca, produtor de louça sanitária, sob as marcas Roca, Incepa, Celite e Logasa.

Partindo do conceito de sociedade de consumo, estilo de vida e consumidor, o conceito de consumidor autor e as estratégias com foco no consumidor, pesquisados na revisão da literatura, constatou-se que a Roca busca analisar as necessidades, as preferências e o estilo de vida dos seus consumidores, além de avaliar as tendências socioculturais que surgem na sociedade, por meio de pesquisas para adaptar seus produtos e serviços às novas expectativas do mercado, buscando atender consumidores cada vez mais individualizados e segmentados e, objetivando, segundo eles (2009c) que: “os produtos Roca refletem o estilo de vida dos consumidores em diferentes sociedades pelo mundo inteiro”.

Na revisão da literatura verificou-se que por volta de 1950 e ao longo de três décadas seguintes, se estabelece o novo ciclo histórico das economias de consumo, o que se chamou de “sociedade da abundância”, graças à automatização e às linhas de montagem de fabricar produtos padronizados em enorme quantidade. O começo da expansão comercial da Roca é iniciado nesse ciclo, já que segundo a empresa, os anos de 1970, foram bastante favoráveis, permitindo o crescimento rápido dos sistemas de produção e serviços e desse modo progressivamente o grupo abriu e adquiriu novas fábricas. O anúncio da época destacava e tinha como lema: “uma banheira por minuto” (ROCA, 2009a).

A partir do conceito do estilo de vida, que define o estilo de vida ou grupo-alvo, como um tipo de classificação de mercado que agrupa os consumidores segundo padrões de comportamento e são formulados a partir de um estudo sócio-demográfico que considera a identificação de objetivos na vida e valores praticados pelos consumidores-alvo, na Roca, a identificação do estilo de vida dos seus consumidores se dá por meio de pesquisas coordenadas pelo Roca Design Center, que se assemelham as pesquisas desenvolvidas pelo Instituto *Sinus Sociovision*, apresentado na revisão da literatura. Os consumidores-alvo Roca se inserem dentro de um estilo de vida mais elitizado, de maior poder aquisitivo, mais interessados em moda, que idealizam o banheiro como um lugar elegante e que procuram peças que tenham design e inovação. Entretanto, nem o Instituto *Sinus Sociovision*, nem a Roca revelam quais critérios são adotados para o desenvolvimento das pesquisas,

como são definidos os grupos e como esses grupos resultam na representação gráfica apresentada.

Além da análise do estilo de vida dos consumidores, as pesquisas orientadas pelo *Innovation Lab* projetam experiências a médio e longo prazo, baseadas em temas específicos como: idade, saúde, bem estar e banheiros inteligentes, a exemplo das pesquisas coordenadas por centros ou institutos como o Centro *HeadlightVision* de Henley, em Londres/Inglaterra, que trabalha com fontes de inteligência que prestam consultorias; a plataforma *Living-Lab.Net*, que trabalha com pesquisas multidisciplinares para a personalização dos ambientes de viver e trabalhar, desenvolvida pela Universidade de Helsinki/Finlândia e o Nomads - Núcleo de estudos de habitats interativos da USP (Universidade de São Paulo), um núcleo de pesquisa que trabalha com vários projetos que enfocam as tendências do morar.

De acordo com a literatura pesquisada, uma estratégia de mercado construída com base no estilo de vida do consumidor possibilita a empresa uma significativa vantagem competitiva que, no marketing tradicional parte da identificação das necessidades de um determinado tipo de consumidor para depois especificar as características necessárias para os produtos e no *branding*, parte da criação de um discurso e um estilo para a marca e seus produtos para conquistar o consumidor que se identifique com eles. Na Roca, a estratégia de mercado construída com base no estilo de vida parte do marketing tradicional, através da identificação das necessidades dos consumidores-alvo da marca para a seguir, especificar as características dos produtos que se identificarão com eles.

A mensuração de uma classe social se preocupa com a classificação dos indivíduos em grupamentos de classes sociais que podem ser usados, por exemplo, no marketing como um meio eficiente de identificar e segmentar mercados-alvo. Na Roca, essa classificação é adotada e as classes sociais são classificadas segundo o valor econômico em alta, média alta, média, econômica e baixa, demonstrando uma configuração do portfólio da marca Roca predominantemente voltada para produtos que atendam seus consumidores-alvo, que pertencem às classes de maior poder aquisitivo.

Entretanto, o modo mais seguro para apresentar aos consumidores produtos que despertem o seu desejo de consumir é fazendo com que eles definam ou mesmo efetuem o design desses produtos, o que não foi identificado no material

fornecido pela empresa e nos resultados obtidos através das entrevistas sobre a participação de consumidores no processo de desenvolvimento de produtos na Roca.

O processo de desenvolvimento de produtos (PDP) pode ser encarado como uma atividade multidisciplinar e integradora que envolve pessoas de diferentes áreas, como por exemplo, o design e a engenharia, e, cuja formação do pessoal envolvido é composta de diferentes habilidades e conhecimentos. Na Roca, o processo de desenvolvimento de produtos é coordenado pelo *Roca Design Center*, que é formado por uma equipe multidisciplinar e multicultural gerenciada por designers. Além disso, o *Roca Design Center* trabalha em cooperação com outros departamentos do grupo como o marketing, engenharia, produção e comercial. Neste sentido, desde 2009, a Roca segue um modelo de desenvolvimento de produtos denominado *New Product Launch* (Lançamento de Novo Produto), que se assemelha ao modelo de referência proposto por Rozenfeld *et al.* (2006), exposto na revisão da literatura.

O *Briefing* é um documento utilizado como guia no controle da execução do projeto com base nas atividades anteriores, que no modelo adotado pela Roca se insere na primeira etapa do processo, juntamente com o design conceitual, compondo a macro fase de portfólio de produtos, sendo identificadas no *Briefing* da Roca, as informações referentes ao estilo de vida do consumidor.

No modelo proposto por Rozenfeld *et al.* (2006) segue a macro fase do desenvolvimento dividida em cinco partes: projeto informacional, projeto conceitual, projeto detalhado, preparação da produção do produto e lançamento do produto; que no modelo adotado pela Roca corresponde a macro fase de industrialização, dividida em: desenvolvimento de produtos, protótipo e produção; já o lançamento e o acompanhamento estão na macro fase de ciclo de vida dos produtos; que no modelo de Rozenfeld *et al.* (2006) corresponde a macro fase de pós-desenvolvimento, que está dividido em: acompanhamento do produto/processo e a descontinuidade do produto. Apesar da divisão e da denominação das fases serem distintas, os modelos *New Product Launch* (Lançamento de Novo Produto) adotado pela Roca e exposto no Estudo de Caso e o proposto por Rozenfeld *et al.* (2006), exposto na revisão da literatura, possuem características similares.

Para avaliar o desempenho de seus produtos, a Roca adota vários tipos de análises, dentre elas a Matriz BCG que é uma análise gráfica com o objetivo de

avaliar o portfólio de produtos, baseado no conceito de ciclo de vida dos mesmos. Também é utilizada para alocar recursos em atividades de gestão de marcas e produtos e planejamento estratégico.

Na Roca, o departamento de Design Industrial foi criado em 1964, quarenta e sete anos após sua fundação. No entanto, em 2005, buscando alcançar uma maior aproximação com diferentes consumidores no diversificado mercado onde atua, a Roca criou o *Roca Design Center* e estabeleceu parcerias com renomados arquitetos e designers, inclusive o designer de moda Giorgio Armani, buscando uma valorização das funções práticas, estéticas e simbólicas dos seus produtos.

Além disso, na revisão da literatura uma das definições de design, apontam como sendo uma, entre as diversas atividades projetuais que visam dar existência concreta e autônoma a idéias abstratas e subjetivas. A Roca criou em 2007, o *Roca Innovation Lab*, que trabalha com essas idéias abstratas e subjetivas através de conceitos e visões de possíveis inovações futuras, projetando experiências que poderão ser concretizadas em produtos.

A Roca também definiu o design como sendo uma das chaves para o seu desenvolvimento, além do investimento em inovação, principalmente a tecnológica; responsabilidade com a qualidade dos seus produtos; respeito com o meio ambiente; aproximação com seus consumidores (incorporando as informações referentes ao estilo de vida no processo de desenvolvimento de produtos); e também, suporte aos profissionais.

A literatura pesquisada coloca a gestão do design como um processo desde o desenvolvimento do produto, a criação da marca e a integração do design com a missão da empresa, devendo ser inserida de forma efetiva como um processo e não como um simples evento, na Roca, o processo de reestruturação da gestão foi implantado em 2002, com a criação da *Roca Corporación Empresarial S.A*, com o objetivo de organizar as diferentes áreas de negócio em empresas independentes. Posteriormente, em 2005, como já mencionado anteriormente, a Roca criou o *Roca Design Center*, colocando o design, como um pilar, um dos valores da empresa e fazendo com que ele fosse disseminado integralmente em todas as atividades do grupo.

Na Roca, a gestão do design acontece de forma integrada com a colaboração dos departamentos de marketing, engenharia, desenvolvimento de produtos (P&D), produção e comercial da empresa.

Sob o ponto de vista da gestão do design no nível estratégico, o modelo adotado pela Roca pode ser classificado como uma atividade estratégica prescritiva, na medida em que visa formular procedimentos que venham contribuir para um melhor posicionamento estratégico da empresa, que atua como líder mundial no setor de louças sanitárias, e inata, já que a empresa adota uma estratégia global colocando o design presente em todos os processos da organização como uma corrente de valor e, pode ser percebido dos produtos à comunicação.

Na literatura pesquisada, destaca-se que o design estratégico deve considerar o ambiente empresarial, onde estão incluídos os ambientes econômicos, sociais e tecnológicos, sejam eles ambientes competitivos externos como o ambiente da própria organização. Na Roca durante as décadas de 1980 e 1990, constatou-se um grande investimento em seu crescimento comercial, já que abriu e adquiriu empresas em diversos países do mundo. No Brasil, a empresa adquiriu em 1999, a Keramik Holding AG Laufen, detentora das marcas Incepa, Celite e Logasa e passou a atender a todos os nichos de consumidores, classificados, segundo eles, de acordo com o valor econômico. Assim, conquistou não só a liderança do mercado brasileiro como também a liderança mundial em produtos sanitários.

Depois da conquista da liderança mundial no segmento de produtos sanitários, percebe-se na Roca esta busca da integração entre a imagem da empresa e seus produtos, através do que eles definem de comunicação global a nível local. Assim todos os produtos da marca global Roca são comercializados e se comunicam com seus consumidores do mesmo modo em todos os países onde a empresa atua, ou seja, há uma padronização mundial da identidade corporativa da empresa. Além disso, ações como a criação do *We Are Water Foundation*, reforçam também globalmente, a imagem da Roca como uma empresa preocupada e atuante nas questões sociais e ambientais.

Confirmando a literatura pesquisada, a Roca, em 2007, definiu a sua visão estratégica de futuro, e deu início a um processo de transformação interna, denominado Visão 2020 (V2020). A V2020 abrange todos os setores de atuação do grupo, através de estudos aprofundados em várias áreas. Além disso, a V2020 aposta na inovação contínua, não só na perspectiva de melhorar a eficiência de processos ou tecnologia, mas também do ponto de vista do produto, providenciando melhor qualidade, novas funcionalidades, materiais inovadores e avanços na sustentabilidade, sendo uma importante fonte de criação de valor para a empresa e

em conseqüência, uma ajuda na construção de uma posição de liderança sólida no mercado.

Quanto à incorporação do estilo de vida no nível estratégico, pode-se concluir que, na Roca, ele contribui definindo o posicionamento da empresa no mercado e na diferenciação da mesma em relação às concorrentes, já que a Roca alcançou a liderança mundial no setor de produtos sanitários, harmonizando elementos do ambiente empresarial por meio da construção de uma postura inovadora. Esse posicionamento se apóia em uma visão do estilo de vida na perspectiva futura, através das pesquisas com base nas mudanças ambientais, que formalizarão futuros cenários (V2020). A gestão do design no nível estratégico acontece também por meio da comunicação que se estabelece entre a empresa e os consumidores e seus estilos de vida, seja por meio dos seus meios de comunicação ou dos seus produtos.

Além disso, sob o ponto de vista do design no nível tático ou funcional, na Roca observa-se uma busca pela multidisciplinaridade e pela interação entre profissionais e departamentos da empresa. As ações de design são coordenadas pelo Roca Design Center, que trabalha com pesquisa de tendências no campo do design, objetivando uma aproximação multicultural e multidisciplinar com seus consumidores, além das atividades desenvolvidas pelo Innovation Lab, que trabalha com uma equipe multidisciplinar, incluindo designers oriundos de diferentes partes do mundo.

Sob o ponto de vista da gestão do design no nível tático ou funcional, na Roca, conforme material fornecido pela empresa e os resultados obtidos através das entrevistas, o design estratégico está atrelado à implementação da estratégia do negócio e é coordenado pelo design tático ou funcional de forma integrada com os demais departamentos do grupo.

Contudo, no nível tático ou funcional na Roca, pode-se observar uma valorização da cultura organizacional da empresa, por meio do suporte aos profissionais, através dos centros de aprendizagem que oferecem cursos teóricos e práticos; da criação das Galleries, que possuem museus que contam a história da empresa e, da ampliação geográfica do grupo que atua em cento e trinta e cinco países no mundo, buscando adaptar-se às características únicas desses países. Quanto as estratégias de posicionamento, a Roca, desde 2006, é líder mundial no segmento de produtos sanitários, possuindo um diversificado portfólio de produtos

para as salas de banho, desde louças sanitárias, metais para cozinhas e banheiros, acessórios, piso box, box de ducha, banheiras em ferro fundido, aço esmaltado e acrílico, duchas e colunas de hidromassagem até móveis para banheiros, pisos e revestimentos cerâmicos; além de produtos centrais e diferenciados como as louças sanitárias, reconhecidas internacionalmente através de inúmeros prêmios recebidos nos últimos anos.

Na Roca, constata-se que a preocupação com a qualidade e o meio ambiente direcionou a empresa a implantar programas de sustentabilidade em diferentes áreas como: indústria, consumo responsável e patrocínios, que podem ser vistos no desenvolvimento de soluções em economia de água e energia para seus produtos, assim como a criação de campanhas de conscientização pública para incentivar o consumo responsável. Nas unidades fabris do Brasil, por exemplo, o programa EcoRoca objetiva alcançar 100% de redução de resíduos, reutilizando água, usando moldes plásticos e destruindo componentes inutilizáveis, o que levou a Roca a receber inúmeros certificados e aprovações, entre eles, o PBQP-H (Programa Brasileiro de Qualidade de Produtividade do Habitat) e a ISO 9001, que aprovam todos os seus processos de produção, desde o projeto até a comercialização. A Roca também utiliza táticas de design social e sustentável, onde destaca-se as ações da *We Are Water Foundation* (nível global) e os Projetos Minha Casa, Minha Vida e Casa da Criança (ambos no nível local).

Pode-se afirmar que na Roca, as informações referentes ao estilo de vida, no nível do design tático ou funcional, são trabalhadas de modo a atender aspectos sociais e sustentáveis, conjuntamente com as áreas de marketing, administração e comunicação, bem como de modo a estabelecer ações que incorporem novas tecnologias e aumentem a qualidade dos produtos produzidos, auxiliados por uma gestão de projetos integrada.

Na Roca, as louças sanitárias são os produtos centrais da empresa e o nível operacional do design tem grande ênfase no desenvolvimento de produtos. Este trabalho se apóia em investimento (cerca de 2% do faturamento anual da empresa em P&D) e estudos aprofundados em várias áreas, sejam eles científicos, sociais ou econômicos, com o objetivo de antecipar mudanças e hábitos na sociedade, permitindo oferecer aos consumidores novas soluções de bem-estar para responder às suas necessidades, mesmo em diferentes culturas ou sociedades onde a

empresa atua. Esses estudos são coordenados pelo *Roca Design Center* e pelo *Innovation Lab*. Além disso, no nível operacional outras ações importantes devem ser destacadas como: a padronização mundial da identidade corporativa da empresa, que pode ser observada nos seus sites; catálogos; campanhas publicitárias; revistas, como a revista da marca, a *Roca Top Profissional*; anúncios; *Galleries*, *showrooms* e *stands* em feiras e eventos que a empresa participa; além da implantação nas suas unidades fabris de programas de redução de resíduos. Com isso, pode-se dizer que o estilo de vida no nível operacional se manifesta tanto nos produtos como também nos elementos de comunicação da empresa, materializados pelo design.

Na Roca, o design é uma das chaves do desenvolvimento da empresa e é, uma combinação da análise e da síntese, que pode ser utilizada como um recurso para criar novas oportunidades de negócio, para melhorar a capacidade da empresa para lidar com as mudanças, ou para melhor interpretar a sociedade e o mercado, atuando em conjunto com o conceito de qualidade total e propondo via força transformadora um design atípico.

Além disso, com respeito à força integradora ou coordenadora do design, pode-se afirmar que na Roca o design é uma competência estabelecida e geradora da empresa onde se percebe essa força, por meio de um processo de desenvolvimento de produtos centrado no consumidor e através da cooperação e comunicação entre diferentes profissionais e departamentos do grupo, conforme o que foi definido pela empresa na V2020.

Sob o ponto de vista da força diferenciadora, constata-se, nos últimos anos, um alto investimento da Roca em ações que buscam o fortalecimento da marca e em design, principalmente através das parcerias estabelecidas com renomados designers e arquitetos para desenvolver sofisticadas linhas de produtos, que levaram a empresa a se tornar líder mundial em soluções para salas de banho e a receber inúmeros prêmios na área de design e gestão do design, como o *BEST- ED 2010*, *Wallpaper Design Award winne 2010*, *FX Award 2009*, *Design Plus Award 2009*, *Design Management Europe Award 2008*, entre outros, já que uma das maneiras que o design cria diferenciação é através da forma de seus produtos, que impacta diretamente no comportamento do consumidor.

A Roca pode ser considerada como uma empresa global, já que possui sessenta e quatro fábricas em dezessete países e presença comercial em cento e

trinta e cinco países no mundo e, desde 2006, é líder mundial no setor de produtos sanitários. Além disso, uma das suas competências centrais é produzir produtos centrais (louças sanitárias) diferenciados, difíceis de imitar, o que afeta diretamente a posição das suas concorrentes, e proporcionaram à empresa uma maior aproximação com seus consumidores. O desenvolvimento e a produção dos produtos centrais diferenciados estão diretamente ligados a outras competências da empresa: o design, o investimento em pesquisas (que buscam soluções para as diferenças culturais e os diferentes estilos de vida dos seus consumidores) e a inovação tecnológica.

Na Roca, a competência central está diretamente ligada aos aprendizados coletivos adquiridos ao longo da sua história, ao crescimento e expansão comercial da empresa, sobretudo, nas últimas décadas e, ao investimento em pesquisas e inovação tecnológica, que proporcionaram à empresa uma maior aproximação com seus consumidores além, de produzir produtos centrais (louças sanitárias) diferenciados, difíceis de imitar. Entretanto, a marca global Roca segue a estratégia da diferenciação, utilizando as pesquisas que definem o estilo de vida dos seus consumidores-alvo no processo de desenvolvimento de produtos, enquanto que as marcas locais, Incepa, Celite e Logasa, seguem a estratégia da segmentação, apenas posicionando seus respectivos portfólios de produtos através da classificação segundo o valor econômico dos consumidores.

Contudo, conforme material fornecido pela empresa e os resultados obtidos através das entrevistas, apesar da Roca afirmar que o design é uma das chaves do seu desenvolvimento, nas unidades fabris brasileiras, que produzem peças para as marcas Roca, Incepa, Celite e Logasa, não existe um departamento de design estabelecido. Na unidade brasileira existe apenas um “laboratório de desenho”, responsável para solucionar problemas técnicos dos projetos dos produtos para as marcas locais Incepa, Celite e Logasa. O design, para as marcas locais tem suas ações conduzidas pelo departamento de marketing da empresa, que juntamente com profissionais do departamento de P&D e da engenharia, são responsáveis pelos estudos para o desenvolvimento de produtos. Para avaliar o desempenho dos produtos das marcas locais existe um “departamento estratégico de inteligência de mercado”, que recebe informações externas, principalmente de seus promotores de vendas e representantes comerciais. Posteriormente, essas informações são tratadas pelo departamento estratégico para serem utilizadas no desenvolvimento de

novos produtos. Do ponto de vista teórico, sem um departamento de design estabelecido que atenda as marcas locais, não é possível confrontar a incorporação das informações referentes ao conceito do estilo de vida dos consumidores na gestão de design.

Entretanto, algumas ações de design são adotadas para atender as marcas locais Incepa, Celite e Logasa como, por exemplo, a estratégia de mercado parte do marketing tradicional, através da identificação das necessidades do consumidor, que são segmentados através da classificação segundo o valor econômico, para posteriormente especificar as características dos produtos que se identifiquem com eles. Também quando é apontada a necessidade do desenvolvimento de um novo produto ou do redesign de um produto que já está no mercado, o departamento de marketing, em conjunto com os departamentos de P&D e engenharia fazem o *Briefing* do produto, que é submetido ao sistema mundial da Roca, através do portal *on-line*, onde o projeto recebe uma nota. A avaliação do portfólio de produtos das marcas locais segue o modelo de avaliação do portfólio de produtos adotado para a marca global Roca, através da Matriz BCG.

Nem todos os elementos de comunicação adotados para a marca global Roca são disponibilizados para as marcas locais Incepa, Celite e Logasa. Os elementos de comunicação utilizados para todas as marcas locais são: os sites, catálogos e a participação em programas do governo que viabilizam a construção de moradias para a população de baixa renda. Os anúncios em revistas; *showroom*; participação em mostras, feiras e eventos; são disponibilizados apenas para as marcas locais Incepa e Celite. Também a marca Celite participa de um programa social de assistência a entidades carentes, o Projeto Casa da Criança.

6 CONCLUSÃO

Este último capítulo objetiva responder à pergunta de pesquisa formulada e os objetivos pretendidos na pesquisa, bem como as conclusões para utilização das recomendações do uso das informações referentes ao estilo de vida do consumidor pela gestão do design em empresas produtoras de louças sanitárias.

A análise dos dados e os resultados obtidos no capítulo 5: Discussão, contribuíram para o fechamento da pesquisa, e que neste capítulo retoma a proposta da dissertação. Assim, o propósito desta investigação se concentrou em responder à pergunta: como as informações referentes ao conceito de estilo de vida do consumidor podem ser interpretadas e usadas pela gestão do design em uma empresa produtora de louça sanitária?

No estudo, no que tange a pergunta de pesquisa, verifica-se que as informações referentes ao estilo de vida do consumidor podem ser usadas para definir qual perfil de consumidores a empresa pretende atender e para que possa desenvolver produtos que se identifiquem com eles. A partir daí, a empresa pode investir em pesquisas que definam o estilo de vida dos seus consumidores-alvo, agrupando-os, por exemplo, segundo seus padrões de comportamento, objetivos na vida e valores praticados. O resultado dessas pesquisas pode ser usado no processo de desenvolvimento de novos produtos e nos seus elementos de comunicação. Desse modo, o consumidor perceberá um valor diferenciado nos produtos e se verá retratado nos elementos de comunicação adotados pela empresa. Entretanto, esse processo deve acontecer de forma integrada com a colaboração de profissionais de diferentes áreas e de diferentes departamentos da companhia.

Na marca global Roca, o design se apresenta como sendo uma das chaves para o seu desenvolvimento, além do investimento em inovação, principalmente a tecnológica; responsabilidade com a qualidade dos seus produtos; respeito com o meio ambiente; aproximação com seus consumidores (através da identificação do estilo de vida); e também, suporte aos profissionais.

As ações de design para a marca global são conduzidas pelo Roca Design Center, que trabalha com pesquisa de tendências no campo do design, objetivando uma aproximação multicultural e multidisciplinar com seus consumidores, além das atividades desenvolvidas pelo *Innovation Lab*, que trabalha com uma equipe

multidisciplinar, incluindo designers oriundos de diferentes partes do mundo, com o objetivo de se antecipar as tendências e a criar soluções para novos produtos que serão desenvolvidos pelo *Roca Design Center*. A marca global Roca, atualmente possui uma posição confortável no mercado, já que é líder mundial no segmento de produtos sanitários. Seus consumidores-alvo se inserem dentro de um estilo de vida mais elitizado, de maior poder aquisitivo, mais interessados em moda, que idealizam o banheiro como um lugar elegante e que procuram peças que tenham design e inovação, demonstrando uma configuração do portfólio da marca predominantemente voltada para consumidores das classes de maior poder aquisitivo.

Entretanto, o mesmo não acontece com as marcas locais Incepa, Celite e Logasa, pois, para as mesmas, não existe um departamento de design estabelecido. A ausência de um departamento de design para atender as marcas locais foi um dos pontos uma grande frustração desta pesquisa, principalmente por se tratar de uma empresa de grande porte, líder do mercado brasileiro e mundial e nos últimos anos ter recebido inúmeros prêmios na área de design e gestão do design, como o *BEST-ED 2010*, *Wallpaper Design Award winne 2010*, *FX Award 2009*, *Design Plus Award 2009*, *Design Management Europe Award 2008*, entre outros, o que parece uma contradição. Outro ponto que deve ser ressaltado é que a maior parte das informações obtidas no capítulo 4: Estudo de Caso, partiram do departamento de marketing da empresa. Não foi possível entrevistar e obter informações junto a designers, pois não há profissionais da área atuando em nenhum departamento das unidades locais.

O design, para as marcas locais tem suas ações conduzidas pelo departamento de marketing da empresa, que juntamente com profissionais do departamento de P&D e da engenharia, são responsáveis pelos estudos para o desenvolvimento de novos produtos. As informações referentes ao gosto e preferências dos consumidores e, não ao seu estilo de vida, são pesquisadas nos pontos de vendas, utilizando como método analogias com outros produtos, como por exemplo, canetas, relógios e carros. Essas informações são tratadas pelo departamento estratégico de inteligência de mercado da matriz brasileira da Roca, que trabalha junto com o departamento comercial e de marketing, para serem utilizadas no desenvolvimento de novos produtos. As marcas locais Incepa, Celite e

Logasa atendem um nicho de mercado, cujo poder aquisitivo está entre as classes média alta e baixa.

Os investimentos em pesquisas, inclusive referentes ao estilo de vida dos consumidores, atendem a marca global Roca. Portanto, o foco da empresa está claramente voltado a atender consumidores de maior poder aquisitivo, que compõem o topo da pirâmide (consumidores da marca global), enquanto que para atender os demais consumidores, da base da pirâmide, são utilizadas pesquisas mais simplificadas e com menor investimento (consumidores das marcas locais).

Quanto ao desdobramento do objetivo geral da pesquisa em objetivos específicos verificou-se que:

- No nível estratégico, o conceito do estilo de vida do consumidor na gestão do design, como uma força diferenciadora, relaciona-se com a procura de uma atitude pró-ativa, que foca no futuro e avalia antecipadamente os problemas, buscando oportunidades a partir da análise das necessidades dos benefícios do produto e definindo estratégias que leve a empresa a produzir produtos com um valor diferenciado que possa ser percebido pelos seus consumidores. A Roca, desde 2007, definiu a sua visão estratégica de futuro, e deu início a um processo de transformação interna, denominado Visão 2020 (V2020). A V2020 abrange todos os setores de atuação do grupo, através de estudos aprofundados em várias áreas, inclusive do conceito do estilo de vida dos seus consumidores, que são desenvolvidas pelo Roca Design Center. Para as marcas locais, Incepa, Celite e Logasa, não foi possível constatar estratégias estabelecidas que visam utilizar o conceito do estilo de vida do consumidor, como um mecanismo de diferenciação. Para as marcas locais, existe uma divisão do portfólio de produtos buscando atender uma segmentação das marcas, segundo posicionamento das mesmas no mercado;
- O nível tático ou funcional é responsável pela implementação do design estratégico na empresa como uma estratégia de negócio e é conduzida de forma integrada com os demais departamentos. O conceito do estilo de vida do consumidor como uma força diferenciadora, está inserido no processo através da satisfação e do

valor percebido pelos consumidores, numa relação em que o design é tático para a estratégia. Algumas táticas coordenadas pelo design estratégico de inovação e crescimento também são integradas na cultura empresarial aumentando a aproximação do consumidor com a empresa como: qualidade, melhorias contínuas, além do design social e sustentável. A marca global Roca faz uso de todas essas táticas. Algumas delas, de forma não sistematizada, também são utilizadas para as marcas locais Incepa, Celite e Logasa;

- No nível operacional, a gestão do design se manifesta no processo de decisão e maximização da conversão dos recursos e capacidades da empresa em produtos e serviços. Sua atuação está diretamente ligada aos conhecimentos que vão desde a inserção das informações referentes ao estilo de vida do consumidor na concepção de novos produtos, desenvolvimento, produção, marketing até a comunicação, presente na embalagem, nos sites, catálogos, anúncios, revistas e materiais promocionais. Essas ações podem ser observadas, principalmente na marca global Roca e, de forma não sistematizada nas marcas locais Incepa, Celite e Logasa.

Com isso, foi possível, conforme proposto, evidenciar a importância de se conhecer profundamente o perfil dos consumidores que a empresa pretende atender e gerar dados teóricos que contribuam para o estabelecimento de métodos de trabalho para incorporar o conceito de estilo de vida nos diferentes níveis da gestão do design, como uma força diferenciadora, que possa ser utilizado pelos profissionais responsáveis pelo design, pelo desenvolvimento de produtos, de marketing e de comunicação das empresas produtoras de louças sanitárias.

No entanto, não foi possível determinar como a empresa desenvolve as pesquisas referentes ao estilo de vida de seus consumidores para a marca global Roca. Apenas constata-se que essas pesquisas agrupam os consumidores segundo padrões de comportamento e são formulados a partir de um estudo sócio-demográfico que considera a identificação de objetivos na vida e poder aquisitivo dos consumidores-alvo. Portanto a pesquisa poderia ter sido complementada com visitas as demais fábricas brasileiras do grupo, para um maior aprofundamento dos estudos, mas principalmente, com uma visita prévia à matriz da empresa, localizada em Barcelona/Espanha, para verificar como o design é de fato desenvolvido no

Roca Design Center e no *Innovation Lab* e como as pesquisas sobre o estilo de vida do consumidor são conduzidas e efetivamente usadas pelo profissionais da equipe de design da empresa.

Entende-se também que esta dissertação pode ser aprofundada em trabalhos futuros no sentido de sistematizar uma metodologia de incorporação do conceito do estilo de vida do consumidor na gestão do design em empresas produtoras de louças sanitárias, já que neste trabalho por seu caráter inicial, apenas levantou possibilidades para isto. Para sistematizar uma metodologia de incorporação do conceito do estilo de vida do consumidor na gestão do design seria necessário, primeiramente, aprofundar como são feitas as pesquisas sobre o estilo de vida do consumidor, para posteriormente, definir como as informações tratadas podem ser incorporadas no processo de design.

Uma das formas das empresas do setor incorporarem o estilo de vida dos seus consumidores no processo de desenvolvimento de produtos e nos elementos de comunicação seria, por exemplo, fazendo uso de painéis semânticos com referências visuais relacionando as informações pesquisadas referentes ao estilo de vida dos consumidores com determinados aspectos das louças sanitárias, tais como: conceitos, cores, formas, texturas e também por meio de associações com outros elementos que compõe o espaço do banheiro e da casa, como por exemplo, produtos de higiene, toalhas, tapetes, etc.

Como contribuição teórica, a dissertação amplia a base de dados sobre o conceito do estilo de vida dos consumidores e sobre a gestão do design, que ainda são restritos, indicando novas possibilidades de investigação como, por exemplo, o aprofundamento da pesquisa em cada um dos níveis da gestão.

Assim, conclui-se que os resultados obtidos nesta dissertação, podem ser aplicáveis à realidade profissional dos designers e profissionais que atuam no processo de desenvolvimento de produtos sanitários, contribuindo para a prática do design.

Espera-se que este trabalho possa abrir frentes para novas pesquisas sobre como incorporar o estilo de vida do consumidor nas ações da gestão do design para que possam ser transformados em produtos que reflitam efetivamente as necessidades e expectativas dos consumidores. Propõe-se ainda, como sugestão para novos estudos, a possibilidade da criação de um modelo que possa inserir as informações referentes ao estilo de vida do consumidor no processo de

desenvolvimento de novos produtos em empresas do setor da louça sanitária; pesquisas que descrevam os efeitos e influências que as informações estabelecidas para este trabalho possam exercer e a aplicação destas variáveis também em empresas que atuem em outros setores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CERÂMICA. **Informações Técnicas:** Definição e Classificação. Disponível em: <http://www.abceram.org.br>. Acesso em: 05/03/2009.
- BACK, Nelson. **Metodologia de Projeto de Produtos Industriais.** Rio de Janeiro: Ed. Guanabara Dois, 1983.
- BARBOSA, Livia. **Sociedade de consumo.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2004.
- BAXTER, Mike. **Projeto de Produto:** Guia prático para o design de novos produtos. São Paulo: Edgar Blücher, 1998.
- BECKER, Alessandra *et al.* **Pesquisa de tendências.** Trabalho Acadêmico (Artigo desenvolvido para a disciplina de Tópicos Especiais: Tendências de Consumo). Mestrado em Design, PPG Design, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.
- BECKER, Alessandra D. **Relatório de visita de campo à empresa Roca.** Jundiaí, 2010.
- BLACKWELL, Roger. O ABC do consumo: o comprador do séc. XXI. **Revista HSM Management.** Ano 7, n. 37. Disponível em: http://www.consultoriadomestica.com.br/cgi-bin/curso/m03/a06/acrobat/m03a06t04_abc_do_consumo.pdf. Acesso em: 20/10/2007.
- BONSIEPE, Gui. **Teoría y Práctica del Diseño Industrial:** Elementos para uma manualística crítica. Barcelona: Gustavo Gili, Colección Comunicación Visual, 1978.
- BONSIEPE, Gui (Coordenador); KELLER, Petra; POESSNECKER, Holger. Metodologia Projetual: introdução. In: BONSIEPE, Gui (Coordenador). **Metodologia Experimental:** Desenho Industrial. Brasília: CNPQ, Coordenação Editorial, 1984. p. 34-37.
- BOYATZIS, R. E. **The competent Manager.** New York: John Wiley & Sons, 1982.
- BUENO, Maria Lúcia. Apresentação: cultura e estilo de vida. In: BUENO, Maria Lúcia; CAMARGO, Luiz Octávio de Lima (Orgs). **Cultura e consumo:** estilo de vida na contemporaneidade. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2008. p. 9-15.
- BÜRDEK, Bernhard. **Design:** História, Teoria e Prática do Design de Produtos. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.
- BURKE, Peter. Modernidade, Cultura e Estilo de Vida. In: BUENO, Maria Lúcia; CAMARGO, Luiz Octávio de Lima (Orgs). **Cultura e consumo:** estilo de vida na contemporaneidade. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2008. p. 25-39.
- CABRAL, Julia Harger; GONÇALVES, Marília Mattos. Design em Revestimentos Cerâmicos: Métodos de Criação e Desenvolvimento. **Cerâmica Industrial:** ABC – Associação Brasileira de Cerâmica, São Paulo, v. 13, n. 6, p. 17-19, nov./dez., 2008.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. Apresentação: consumo e cultura material. In: BUENO, Maria Lúcia; CAMARGO, Luiz Octávio de Lima (Orgs). **Cultura e consumo: estilo de vida na contemporaneidade**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2008. p. 17-23.

CARDOZO, Marco Antonio. **Modularização e Design**: um estudo de caso sobre o cockpit do modelo Fox da Volkswagen do Brasil. 162 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica). PG-MEC, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

CARNIATTO, Izamara Vanessa. **Gestão do Design e Artesanato**: uma abordagem com base na pesquisa-ação. 147 f. Dissertação (Mestrado em Design). PPG em Design, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

CASA COR. **Empresa**. Disponível em: <http://www.casacor.com.br/acasa/acasa.htm>. Acesso em: 16/10/2009.

CELITE. **Campanha Publicitária**. Disponível em: <http://www.celite.com.br>. Acesso em: 13/04/2011.

CHING, Francis D.K. **Dicionário Visual de Arquitetura**. São Paulo: Martins Fontes, 2006.

CHRISTOPHER JONES, J. Tradução dos artigos de: Design Methods Compared. In: ITIRO, Iida. **Apostila 15**. Universidade Nacional de Brasília, Brasília, 19---. **Design 212**, ago., p. 32-35, 1966 e **Design 213**, set., p. 46-52, 1966.

DECA. **Uso Racional da Água – Introdução**. Disponível em: <http://www.deca.com.br>. Acesso em: 15/10/2007.

DECA. **O Banheiro na História**. Disponível em: <http://www.deca.com.br>. Acesso em: 15/10/2009.

DESCHAMPS, Jean-Philippe; NAYAK, P. Ranganath. **Produtos Irresistíveis**: Como operacionalizar um fluxo perfeito de produtos do produtor ao consumidor. São Paulo: Makron Books, 1996.

DENIS, Rafael Cardoso. Design, cultura material e o fetichismo dos objetos. **Revista Arcos**, Rio de Janeiro, v. 1, n. único, p. 15-39, 1998.

DORMER, Peter. **Os significados do design moderno**: A caminho do século XXI. Porto: Centro Português de Design, 1995.

DOUGLAS, Mary; ISHERWOOD, Baron. Porque as pessoas querem bens. In: _____. **O Mundo dos Bens**: para uma antropologia do consumo. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2004. p. 51-62.

EL MARGHANI, Viviane Gaspar Ribas. **Modelo de Processo de Design no Nível Operacional**. 244 f. Tese (Doutorado em Engenharia Aeronáutica e Mecânica, Área de Produção). Instituto Tecnológico de Aeronáutica - ITA, São José dos Campos, 2010.

EVENTOS 2009. **Campinas DECOR.** Disponível em: <http://www.eventos2009.net/2009/02/28/campinas-decor-2009-maior-evento-de-arquitetura-e-decoracao-do-interior-de-sao-paulo/>. Acesso em: 17/10/2009.

FEATHESTONE, Mike. Cultura Global: Introdução. In: _____. **Cultura Global: nacionalismo, globalização e modernidade.** 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1999. p. 07-21.

FEIRAS. **Feiras no Brasil.** Disponível em: <http://www.quetalviajar.com/eventos/feiras-no-brasil/feiras-da-construcao-civil-2009.htm>. Acesso em: 18/11/2009.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência.** RAC, Edição Especial, 2001: 183-196. Disponível em: http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf. Acesso em: 20/05/2009.

FORTY, Adrian. **Objetos de desejo: design e sociedade desde 1750.** São Paulo: Cosac Naify, 2007.

GALLINA, Marcelo Catto. **Ações do líder na gestão do design como auxílio na formação do branding: um estudo de caso em uma empresa do setor mobiliário.** 146 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica). PG-MEC, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2006.

GARCIA-CANCLINI, Néstor. Introdução: consumidores do século XXI, cidadãos do XVIII. In: _____. **Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização.** 4. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1999. p. 37-71.

GERALDE, Waldo Alexandre Junqueira. **Entrevista concedida pelo Gerente Regional de Vendas para São Paulo da Roca Brasil Ltda.** Jundiaí, 09/12/2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENO, J. M. I. **La gestión del diseño en la empresa.** Madrid: Mc Graw Hill, 2000 ou 2001.

GOMES FILHO, João. **Design do Objeto: Bases Conceituais.** São Paulo: Ed. Escrituras, 2006.

GONTIJO, Leila Amaral; TEIXEIRA, Joselena de Almeida. **Estratégia e Design.** In: Congresso de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 6., São Paulo, 2004.

GUIMARÃES, Ana Lúcia Santos Verdasca. **Design, Sociedade e cultura: significados dos arranjos espaciais e dos objetos em interiores domésticos.** 435 f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas). Programa Interdisciplinar em Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade.** 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2006.

HAMMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, Gary. A era da revolução. **HSM Management.** Jan./fev.2001.

HAMEL, Gary. A obrigação de inovar. **HSM Management.** Mar./abr.2002.

HIETAMÄKI, Terhi *et al.* **Modelo estratégico de impactos do Design nas empresas.** UIAH, 2005.

INCEPA. **Campanha Publicitária.** Disponível em: <http://www.incepa.com.br>. Acesso em: 13/04/2011.

INCEPA. **Projeto de Fabricação.** Disponível em: <http://www.incepa.com.br>. Acesso em: 15/10/2007.

JAYME, Maria Emilia Mendes. **Tendências:** recomendações para seu uso na gestão do design das MPes produtoras de louça de mesa de Campo Largo – PR. 193 f. Dissertação (Mestrado em Design). PPG em Design, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

KAMPMANN, Mariana. **O ergodesign como diferencial competitivo no processo de gestão de design de uma PME fabricante de mobiliário para escritório: o caso Flexiv.** Dissertação (Mestrado em Design). Universidade Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2003.

KISTMANN, Virginia Borges. **A caracterização do design nacional em um mercado globalizado:** Uma abordagem com base na porcelana de mesa. 265 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). PPG em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

KISTMANN, Virginia Borges. Tendências Estratégicas e design: O consumidor como nova competência. **Estudos em Design**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 67-78, 2002. Quadrimestral.

KISTMANN, Virginia Borges. **Gestão do Design.** Conteúdo da Disciplina (Arquivo digital da disciplina de Gestão do Design). Mestrado em Design, PPG Design, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2006.

KOPP, Rudinei. **Design Gráfico Cambiante.** 2. ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2004.

LIPOVETSKY, Gilles. A sociedade de Hiperconsumo. As três eras do capitalismo de consumo. In:_____. **A Felicidade Paradoxal:** ensaios sobre a sociedade de hiperconsumo. São Paulo: Companhia das Letras, 2007. p. 31-59 e 76-97.

LÖBACH, Bernd. **Design Industrial:** Bases para a configuração dos produtos industriais. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.

LOGASA. **Institucional**. Disponível em: <http://www.logasa.com.br>. Acesso em: 13/04/2011.

MAGALHÃES, Claudio Freitas de. **Design Estratégico: Integração e Ação do Design Industrial dentro das Empresas**. Rio de Janeiro: SENAI/CETIQT, 1997.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, G. de. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Rosane F. de Freitas; MERINO Eugenio A. Díaz. **A Gestão de Design como Estratégia Organizacional**. Londrina: Eduel, 2008.

MINHA CASA, MINHA VIDA. **Início**. Disponível em: <http://www.minhacasaminhavida.gov.br/>. Acesso em: 17/10/2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINUZZI, Reinilda. **Modelo de Formação Continuada em Gestão do Design**. Qualificação (Doutorado em Engenharia da Produção). PPG em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MORACE, Francesco (Org). **Consumo Autoral**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2009.

MAZONI, Marcos Cayres. **Entrevista concedida pelo Gerente de Desenvolvimento de Produto da Roca Brasil Ltda**. Jundiaí, 09/12/2010.

MOZOTA, Brigitte Borja de. Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMAs. **Design Management Journal: Academic Review**, Boston, n. 2, p-88-104, 2002.

MOZOTA, Brigitte Borja de. Using design to build brand value and corporate innovation. **Design Management Institute**, Boston, 2003.

MOZOTA, Brigitte Borja de. The Four Powers of Design: a Value Model in Design Management. **Design Management Review**, Boston, v. 17, n. 2, p. 44-53, 2006. Quadrimestral.

NASH, Rebecca. **The home is becoming more complex**. Publicado em 11 jan. 2004. Disponível em: <http://www.headlightvision.com/render.aspx?siteID=1&navIDs=1,163,171,213>>. Acesso em: 12/08/2007.

NOMADES/ USP. Disponível em: http://www.nomads.usp.br/site/kom_premissas.htm#. Acesso em: 03/03/2008.

PELEGRINI, Alexandre Vieira. **O processo de modularização em embalagens orientado para a customização em massa**: uma contribuição para a gestão do design. 162 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica). PG-MEC, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

PHILLIPS, Peter L. **Briefing**: a gestão do projeto de design. São Paulo: Edgard Blücher, 2008.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. p. 79 - 91. Maio/jun., 1990.

PRAHALAD, C.K.; RAMAWASMY, V. Co-opting customer competence. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p. 78-90, 2000.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Como incorporar as competências do cliente. **HSM Management**. Abri./ maio, 2000.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

REVISTA CASA CLAUDIA. São Paulo, ano 31, n. 549, maio 2007. Complemento 30 Anos.

REVISTA CASA E JARDIM. **Adesive tudo de maneira divertida**. Disponível em: <http://revistacasaejardim.globo.com/Revista/Common/0,,EMI98254-16802,00-ADESIVE+TUDO+DE+UMA+MANEIRA+DIVERTIDA.html>. Acesso em: 26/10/2009.

REVISTA TOP ROCA PROFISSIONAL. São Paulo, nº. 02, 2008.

REVISTA TOP ROCA PROFISSIONAL. São Paulo, nº. 07, 2009.

REVISTA TOP ROCA PROFISSIONAL. São Paulo, nº. 08, 2010a.

REVISTA TOP ROCA PROFISSIONAL. São Paulo, nº. 09, 2010b.

ROCA. **Nossa Empresa**. Disponível em: http://www.br.roca.com/wps/wcm/connect/roca_br/pt_br/our-company/our-vision. Acesso em: 31/03/2011.

ROCA. **Apresentação Institucional 2010**. Arquivo digital fornecido pelo departamento de marketing da empresa Roca, Roca, Jundiaí/SP, 2010a.

ROCA. **Arquitetura Marcas Locais**. Arquivo digital fornecido pelo departamento de marketing da empresa Roca, Roca, Jundiaí/SP, 2010b.

ROCA. **Innovation Lab**. Arquivo digital fornecido pelo departamento de marketing da empresa Roca, Roca, Jundiaí/SP, 2010c.

ROCA. **Matriz BCG**. Arquivo digital fornecido pelo departamento de marketing da empresa Roca, Roca, Jundiaí/SP, 2010d.

ROCA. **Planilha com o Cronograma de Desenvolvimento de Produtos**. Arquivo digital fornecido pelo departamento de marketing da empresa Roca, Roca, Jundiaí/SP, 2010e.

ROCA. **Process Short**. Arquivo digital fornecido pelo departamento de marketing da empresa Roca, Roca, Jundiaí/SP, 2010f.

ROCA. **Short PB Angra Fev09**. Arquivo digital fornecido pelo departamento de marketing da empresa, 2010g.

ROCA. **Slides Características Consumidor**. Arquivo digital fornecido pelo departamento de marketing da empresa, 2010h.

ROCA. **We Are Water Foundation**. Material impresso fornecido pelo departamento de marketing da empresa, 2010i.

ROCA. **El Baño**: una retrospectiva histórica. Arquivo digital fornecido pelo departamento de marketing da empresa, 2009a.

ROCA. **Institucional**. Disponível em: <http://www.roca.es>. Acesso em: 05/03/2009b.

ROCA. **Press Kit**. Arquivo digital fornecido pelo departamento de marketing da empresa, 2009c.

ROCA. **Todo em Baños**. La revista que te informa todo lo que hay em Roca 2007. Barcelona, 2007.

ROCHA, Ana Augusta. Um livro, um convite à inspiração. In: **Banheiros - Bathrooms**. São Paulo: Deca e Terra Virgem Editora, 1999. p. 3-18.

ROZENFELD, Henrique; AMARAL, Daniel C.; FORCELLINI, Fernando A.; TOLEDO, Jose C.; SILVA, Sergio L. ALLIPRANDINI, Dario H.; SCALICE, Regis K. **Gestão de desenvolvimento de produtos**: uma referencia para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do Consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2000.

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. **Referências em Mobiliário 2008**. Porto Alegre: SENAI – RS, 2007.

SINUS – MILIEUS. **Home**. Disponível em: <http://www.sociovision.de/loesungen/sinus-milieus.html>. Acesso em: 12/08/2010.

SIQUEIRA, Cida. **A pesquisa de tendências**: uma orientação estratégica no design de jóias. 105 f. Dissertação (Mestrado em Design). PPG em Design do

Departamento de Artes & Design do Centro de Teologia e Ciências Humanas da PUC/RJ, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

SOUZA FILHO, Benedito; NORONHA, Raquel Gomes; SANTOS, Camila Andrade dos. **Design Etnográfico: uma proposta metodológica**. In: Congresso de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 5., Bauru, 2009.

SLATER, Don. Cultura do Consumo e Modernidade. In: _____. **Cultura do Consumo & Modernidade**. São Paulo: Nobel, 2002. p. 17-39.

TAMBINI, Michael. **O design do século**. 2. ed. São Paulo: Editora Ática, 2004.

TEIXEIRA, Joselena de Almeida. **O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas**. 270 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). PPG em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Teses, dissertações, monografias e trabalhos acadêmicos**. Curitiba: Editora UFPR, 2007. (normas para a apresentação de documentos científicos, 2).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Citações e Notas de Rodapé**. Curitiba: Editora UFPR, 2007. (normas para a apresentação de documentos científicos, 3).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de Bibliotecas. **Referências**. Curitiba: Editora UFPR, 2007. (normas para a apresentação de documentos científicos, 4).

VEIGA-NETO, Alípio Ramos. **Um Estudo Comparativo de Formas de Segmentação de Mercado: uma comparação entre VALS-2 e segmentação por variáveis demográficas com estudantes universitários**. RAC, v.11, n.1. Jan./mar. 2007. p. 139-161.

WOODWARD, Kathryn. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: TOMAZ, Silvia; HALL, Stuart; WOODWARD, Kathryn. **Identidade e Diferença: a perspectiva de estudos culturais**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

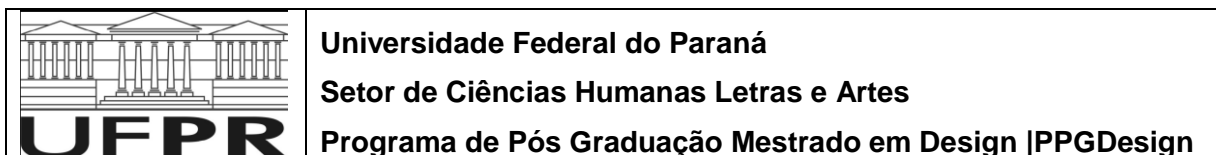
ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. SENAC São Paulo: São Paulo, 2002. Disponível em: http://books.google.com/books?id=KC7AXNkM6MC&printsec=frontcover&dq=Zarifian&lr=&ei=Av4aSp3_LYS2yASCwcSaAw&hl=pt-BR#PPA3,M1. Acesso em: 20/05/2009.

ZECHMEISTER, André. **Entrevista concedida pelo Gerente de Marketing e Produto da Roca Brasil Ltda**. Jundiaí, 09/12/2010.

APÊNDICES

Apêndice 1:

Entrevista



Nome do Entrevistado:

Cargo/Função:

Telefone:

E-mail:

Roteiro de entrevista 1- Nível estratégico

Estratégias, competência e design

- 1) A Roca tem uma cultura estabelecida orientando a empresa? Quais os valores que ela privilegia? De que maneira a empresa vive os seus valores?
- 2) Qual a missão da Roca? Como foi estabelecida esta missão?
- 3) E a visão? Como isto tem a ver com a história da empresa?
- 4) Em que medida o design faz parte da estratégia da empresa?
- 5) Os designers estão envolvidos nas decisões estratégicas?
- 6) Como é definida a marca Roca? O design faz parte do conceito de marca Incepa/Roca? Como?

Mercado, incorporação das necessidades dos consumidores e design

- 7) A Roca conhece o seu mercado? Que método utiliza para isto? Usa a técnica SWOT? (forças/fraquezas/oportunidades/ameaças)
- 8) Como são feitas as pesquisas das necessidades e demandas dos consumidores? O departamento de design acompanha/orienta as pesquisas? Como é considerado o conceito de estilo de vida?
- 9) Trabalham com pesquisa etnográfica e/ou observação do consumidor?
- 10) Trabalham com pesquisa de tendências? Como?
- 11) Trabalham com técnicas de cenários? Como?

12) Existe uma política de marca na Roca que busca incorporar as necessidades e expectativas de seus consumidores?

13) Qual o grupo de consumidores que a marca Roca busca atingir? Algum nicho de mercado específico? Como isto é trabalhado/distribuído dentro do grupo?

14) Quantas linhas/produtos a Roca costuma lançar ao ano? Quanto tempo uma linha/produto permanece no mercado?

Roteiro de entrevista 2- Nível tático

Métodos, processos, ações e design

1) Como se configura a estrutura organizacional da empresa?

2) Existe uma cultura do design que é trabalhada dentro da empresa? Como?

3) Como o design é incorporado nos diversos níveis organizacionais da empresa?

4) Como o design se relaciona com os demais departamentos da empresa?

5) Quem tem responsabilidade pelo design na empresa? Como se estrutura o departamento de design?

6) São encomendados trabalhos para designers externos? Em que casos?

7) Existe troca de informações e de pesquisas feitas no mercado entre as demais empresas do grupo?

8) A empresa trabalha com grupos de pesquisa de universidades? Institutos de pesquisa de mercado e tendências?

9) Quais eventos, exposições, feiras e mostras a empresa apóia? Eles buscam uma aproximação com o consumidor?

10) Como são desenvolvidas as formas de avaliação do processo do design em relação ao consumidor?

Programas da Roca

11) Como a Roca trabalha o conceito diferenciação? Como são administrados os projetos com foco na diferenciação?

12) Estes projetos visam uma maior aproximação com os consumidores? As necessidades e expectativas dos consumidores são levadas em consideração na elaboração de programas e projetos da empresa? Como?

Roteiro de entrevista 3- Nível operacional


Metodologias projetuais, produtos e design

- 1) Como as necessidades e expectativas dos consumidores são incorporados na metodologia de projetos de novos produtos? A inovação está apoiada em demandas dos consumidores? Como?
- 2) Quais os métodos de projeto utilizados? Como a diferenciação se manifesta?
- 3) Quais projetos são desenvolvidos pelo departamento de design da empresa? Em que casos os projetos são encomendados para terceiros? O consumidor pode ser considerado determinante?
- 4) Como é trabalhado o conceito de estilo de vida?
- 5) Como o conceito de *status* é trabalhado pela empresa como um todo e com respeito a linhas específicas?
- 6) Quais os critérios para a classificação do consumidor? (retrô, moderno, etc.)
- 7) A empresa atua em co-design? Como?


Elementos de comunicação e design

- 8) Como é desenvolvida a papelaria? E os catálogos? Como a diferenciação se manifesta?
- 9) Como são projetados os showrooms? E os *stands* em feiras? Como a diferenciação se manifesta?
- 10) Como é a participação da empresa em mostras e eventos de decoração que apóia? Como a diferenciação se manifesta?
- 11) Como são desenvolvidas as informações via web? Como a diferenciação se manifesta?
- 12) Como é desenvolvida a comunicação interna? (intranet, boletins, revistas) Como a diferenciação se manifesta?

Apêndice 2:**Material Fotográfico ou Ilustração**

Título da Foto:	Observações
 <p>FOTO OU ILUSTRAÇÃO</p>	Data: Local: Descrição:

Apêndice 3:**Análise de Sites, Intranet, Catálogos e Material de Comunicação e Publicidade**

Site/Intranet/Catálogo/Material de Comunicação e Publicidade	Observações
	Data: Local: Descrição:

Apêndice 4:

Observação do trabalho junto ao Departamento Administrativo, Marketing, Desenvolvimento de Produtos e Comercial e durante a visitação à Fábrica

Fato/Fenômeno	Descrição
	Data: Local: Observações:

Apêndice 5:

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

- 1) Você, _____, esta sendo convidado a participar de um estudo intitulado **Estilo de vida e gestão do design: um estudo de caso na indústria da louça sanitária**.
- 2) O objetivo desta pesquisa é gerar dados teóricos que contribuam para uma fundamentação entre as práticas projetuais que buscam incorporar o estilo de vida do consumidor na gestão do design e que possa ser utilizada por empresas produtoras de louças sanitárias.
- 3) Caso você participe da pesquisa, será necessário que responda a um questionário, que será preenchido pela entrevistadora e assinado por você.
- 4) Este estudo não envolve qualquer risco ao participante da pesquisa.
- 5) Espera-se com esta pesquisa que o referencial resultante possa posteriormente ser apresentado em forma de informações necessárias ao planejamento de produtos do setor, de forma inovadora, atendendo as necessidades e expectativas dos consumidores e, com o apoio da gestão do design.
- 6) A pesquisadora, **Alessandra Damasceno Becker**, mestranda no Programa de Pós-graduação em Design pela Universidade Federal do Paraná, sob a matrícula de no MER20090476, é a responsável pelo estudo.
- 7) Estão garantidas todas as informações que você queira, antes durante e depois do estudo.
- 8) A sua participação neste estudo é voluntária. Você tem a liberdade de se recusar a participar ou, se aceitar participar, retirar seu consentimento a qualquer momento.
- 9) As informações relacionadas ao estudo poderão ser inspecionadas pelos responsáveis pela pesquisa e pelas autoridades legais. No entanto, se qualquer informação for divulgada em relatório ou publicação, isto será feito sem a publicação dos nomes dos participantes, para que a **confidencialidade** seja mantida.
- 10) Não haverá qualquer custo pela participação nesta pesquisa e seus resultados não serão de sua responsabilidade.
- 11) Pela sua participação no estudo, você não receberá qualquer valor em dinheiro.

Eu, _____ conheci o conteúdo do texto acima e compreendi a natureza e objetivo do estudo ao qual fui convidado(a) a participar. A explicação que recebi menciona a ausência de riscos e os benefícios do estudo. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação no estudo a qualquer momento sem a necessidade de justificar minha decisão. Eu entendi que não há qualquer custo para participar deste estudo e também não há qualquer premiação, participando deste como voluntário(a). Eu concordo voluntariamente em participar deste estudo.

(Assinatura)

Curitiba/PR, ____ de _____ de 2010.

Apêndice 6:

Normas de Produção

De acordo com a Associação Brasileira de Cerâmica, as normas da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) que regularizam o setor de produção de louças sanitárias são:

- NBR-6463: Material cerâmico sanitário – Determinação de absorção de água (1985).
- NBR-6498: Bacia sanitária de material cerâmico de entrada horizontal e saída embutida vertical – Dimensões (1997).
- NBR-6499: Material cerâmico – Lavatório de fixar na parede – Dimensões (1998).
- NBR-6500: Mictórios de material cerâmico: Dimensões (2000).
- NBR-9059: Material cerâmico sanitário – Verificação da resistência ao gretamento (1985).
- NBR-9060: Bacia sanitária – Verificação do funcionamento (1997).
- NBR-9065: Material cerâmico – Bidê – Dimensões (1998).
- NBR-9338: Bacia sanitária de material cerâmico com caixa acoplada e saída embutida vertical – Dimensões (1997).
- NBR-10353: Material cerâmico – Minilavatório de fixar na parede – Dimensões (1998).
- NBR-12096: Caixa de descarga – Verificação de desempenho (1992).
- NBR-12488: Material cerâmico – Lavatório de embutir – Dimensões (1998).
- NBR-12489: Material cerâmico – Lavatório de sobrepor – Dimensões (1998).
- NBR-12490: Bacia sanitária de material cerâmico com caixa integrada e saída embutida vertical – Dimensões (1997).
- NBR-13819: Aparelhos sanitários de material cerâmico – Verificação da resistência mecânica (1997).
- NBR-15097: Aparelhos sanitários de material cerâmico – Requisitos e método de ensaio (2004).

- NBR-15098: Aparelhos sanitários de material cerâmico – Procedimento para a instalação (2004).
- NBR-15099: Aparelhos sanitários de material cerâmico – Dimensões padronizadas (2004).

Apêndice 7:

Principais eventos voltados para o setor de cerâmicos sanitários

Estes eventos estão listados seguindo uma ordem cronológica em que aconteceram no ano/calendário 2009 e 2010.

Vitória Stone Fair Brasil 2009 - Feira Internacional do Mármore e Granito

Data: 10 a 13 de fevereiro de 2009

Abrangência: Internacional

Descrição: evento exclusivo para profissionais do setor.

Local: Parque de Exposições Floriano Varejão - Grande Vitória - ES

Mais informação em: <http://www.vitoriastonefair.com.br/site/27/pt/home>

14ª Craft Design

Data: 28 de fevereiro a 03 de março de 2009

Abrangência: Nacional

Descrição: evento exclusivo para profissionais do setor.

Local: Centro de Eventos São Luis - São Paulo - SP

Mais informação em: [14ª Craft Design 2009](#)

15ª Paralela Gift - Feira de Produtos Contemporâneos - Design • Ambientes • Criadores

Data: 02 a 05 de março de 2009

Abrangência: Nacional

Descrição: evento exclusivo para profissionais do setor.

Local: Parque Ibirapuera - São Paulo - SP

Mais informação em: [15ª Paralela Gift - Feira de Produtos Contemporâneos - Design • Ambientes • Criadores 2009](#)

38ª Gift Fair Brazilian International

Data: 02 a 05 de março de 2009

Abrangência: Internacional

Descrição: evento exclusivo para profissionais do setor.

Local: Expo Center Norte - São Paulo - SP

Mais informação em: [38ª Gift Fair Brazilian International](#)

8ª Complements

Data: 02 a 05 de março de 2009

Abrangência: Internacional

Descrição: evento exclusivo para profissionais do setor.

Local: Expo Center Norte - São Paulo - SP

Mais informação em: [8ª Complements](#)

Projetec 2009 - Feira da Construção

Data: 11 a 14 de março de 2009

Abrangência: Nacional

Descrição: máquinas e equipamentos para a construção; arquitetura e projetos; produtos e materiais ecologicamente corretos; etc.

Local: Parque de Exposições Tancredo Neves - Chapecó - SC

Site do Evento: <http://www.feiraprojetec.com.br>

Kitchen & Bath Expo - 4ª Feira Internacional de Produtos e Acessórios para Cozinha e Banheiro

Data: 24 a 27 de março de 2009

Abrangência: Internacional

Descrição: evento exclusivo para profissionais do setor.

Local: Transamérica Expo Center - São Paulo - SP

Mais informação em: [Kitchen & Bath Expo - 4ª Feira Internacional de Produtos e Acessórios para Cozinha e Banheiro](#)

Revestir 2009 - 7ª Feira Internacional de Revestimentos

Data: 24 a 27 de março de 2009

Abrangência: Internacional

Descrição: evento exclusivo para profissionais do setor.

Local: Transamérica Expo Center - São Paulo - SP

Mais informação em: [Revestir 2009 - Feira Internacional de Revestimentos](#)

Feicon Batimat 2009 - 17ª Feira Internacional da Indústria da Construção

Data: 24 a 28 de março de 2009

Abrangência: Internacional

Descrição: últimas tendências em produtos, soluções e serviços para a indústria da construção civil.

Local: Pavilhão de Exposições do Anhembi - São Paulo - SP

Mais informação em: [Feicon Batimat 2009 - 17ª Feira Internacional da Indústria da Construção](#)

Festival de Móveis & Decoração - Feira Mineira de Móveis e Decoração

Data: 28 de março a 05 de abril de 2009

Abrangência: Estadual

Descrição: aberta ao público em geral.

Local: Minascentro - Belo Horizonte - MG

Site do Evento: <http://www.festivaldemoveis.com.br>

Lar & Decoração - Feira do Lar & Decoração

Data: 17 a 26 de abril de 2009

Abrangência: Estadual

Descrição: aberta ao público em geral.

Local: Parque Barigüi - Curitiba - PR

Mais informação em: [Lar & Decoração - Feira do Lar & Decoração](#)

Móvel Brasil/ 2009 - Feira de Móveis, Decoração e Componentes

Data: 20 a 23 de maio de 2009

Abrangência: Nacional

Descrição: evento específico para lojistas.

Local: Pavilhão de Eventos Promosul - São Bento do Sul - SC

Site do Evento: <http://www.movelbrasil.com.br>

M&T Expo 2009 - 7ª Feira Internacional de Equipamentos para Construção - 5ª Feira Internacional de Equipamentos para Mineração

Data: 02 a 06 de junho de 2009

Abrangência: Internacional

Descrição: evento exclusivo para profissionais do setor.

Local: Centro de Exposições Imigrantes - São Paulo - SP

Site do Evento: <http://www.mtexpo.com.br>

FenaHabit 2009 - Feira Nacional das Tecnologias da Construção e Habitação

Data: 17 a 21 de junho de 2009

Abrangência: Nacional

Descrição: materiais elétricos e eletrônicos; vidros; pisos; tintas; sistemas de segurança; imobiliárias; etc.

Local: Parque Vila Germânica - Blumenau - SC

Site do Evento: <http://www.fenahabit.com.br>

Construfair 2009 - Feira de Materiais de Construção

Data: 18 a 21 de junho de 2009

Abrangência: Internacional

Descrição: produtos, tecnologias e serviços do ramo da construção.

Local: Pavilhões da Festa da Uva - Caxias do Sul - RS

Site do Evento: <http://www.construfair.com.br>

Mobillar - Feira de Arquitetura, Móveis e Decoração

Data: 18 a 21 de junho de 2009

Abrangência: Internacional

Descrição: novidades em produtos, serviços e utilidades para o lar.

Local: Pavilhões da Festa da Uva - Caxias do Sul - RS

Site do Evento: <http://www.construfair.com.br>

Feiccad 2009 - 6ª Feira do Imóvel, Construção Civil, Condomínios, Arquitetura e Decoração

Data: 16 a 19 de julho de 2009

Abrangência: Nacional

Descrição: aberta ao público em geral.

Local: Maxi Shopping Jundiaí - Jundiaí - SP

Site do Evento: <http://www.feiccad.com.br>

Expolazer 2009 - 16ª Feira Internacional de Piscinas & Spas, Arquitetura e Paisagismo

Data: 05 a 08 de agosto de 2009

Abrangência: Internacional

Descrição: produtos para piscinas; móveis; artigos de toilette; pisos especiais; iluminação; plantas; acessórios para áreas de lazer em geral; etc.

Local: Expo Center Norte - São Paulo - SP

Site do Evento: <http://www.expolazer.com.br>

12ª Construsul - Feira Internacional da Construção

Data: 05 a 08 de agosto de 2009

Abrangência: Internacional

Descrição: mais modesta que a Feicon, que acontece em São Paulo/SP, esta feira traz últimas tendências em produtos, soluções e serviços para a indústria da construção civil.

Local: Centro de Eventos da Fiergs - Porto Alegre - RS

Site do Evento: <http://www.feiraconstrusul.com.br>

15ª Craft Design

Data: 13 a 16 de agosto de 2009

Abrangência: Nacional

Descrição: evento exclusivo para profissionais do setor.

Local: Centro de Eventos São Luis - São Paulo - SP

Mais informação em: [15ª Craft Design 2009](#)

39ª House & Gift Fair South America

Data: 15 a 18 de agosto de 2009

Abrangência: Internacional

Descrição: produtos e serviços para o lar; utensílios de cozinha; cama, mesa e banho; acessórios de decoração; flores permanentes e paisagismo; etc.

Local: Pavilhão Expo Center Norte - São Paulo - SP

Site do Evento: <http://www.grafitefeiras.com.br>

Expo Construção Bahia 2009 - Feira de Tecnologia, Máquinas e Equipamentos

da Indústria da Construção

Data: 18 a 22 de agosto de 2009

Abrangência: Nacional

Descrição: evento exclusivo para profissionais e estudantes do setor.

Local: Centro de Convenções da Bahia - Salvador - BA

Site do Evento: <http://www.expoconstrucao.com.br>

Cachoeiro Stone Fair 2009 - Feira Internacional do Mármore e Granito

Data: 25 a 28 de agosto de 2009

Abrangência: Internacional

Descrição: evento exclusivo para profissionais e estudantes do setor.

Local: Parque de Exposição Carlos Caiado Barbosa - Cachoeiro de Itapemirim - ES

Mais informação em: [Cachoeiro Stone Fair 2009 - Feira Internacional do Mármore e Granito](#)

Concrete Show 2009 - South America

Data: 26 a 28 de agosto de 2009

Abrangência: Internacional

Descrição: evento para profissionais e interessados no setor.

Local: Transamérica Expo Center - São Paulo - SP

Site do Evento: <http://www.concreteshow.com.br>

Construir Minas 2009 - Feira Internacional da Construção

Data: 01 a 05 de setembro de 2009

Abrangência: Internacional

Descrição: evento voltado para profissionais do setor.

Local: Expominas - Belo Horizonte - MG

Site do Evento: <http://www.expoconstrucao.com.br>

Intercon 2009 - Feira e Congresso Internacional da Tecnologia, Equipamentos, Materiais de Construção e Acabamentos

Data: 02 a 05 de setembro de 2009

Abrangência: Internacional

Descrição: produtos, equipamentos e serviços para a construção civil.

Local: Complexo Expoville - Joinville - SC

Site do Evento: <http://feiras.messebrasil.com.br>

Minas Móveis 2009 - Feira Mineira de Móveis e Decoração

Data: 02 a 07 de setembro de 2009

Abrangência: Estadual

Descrição: aberta ao público em geral.

Local: Minascentro - Belo Horizonte - MG

Site do Evento: <http://www.mgmarketing.com.br>

Febrava 2009 - 16ª Feira Internacional de Refrigeração, Ar Condicionado, Ventilação, Aquecimento e Tratamento do Ar

Data: 22 a 25 de setembro de 2009

Abrangência: Internacional

Descrição: evento exclusivo para profissionais do setor.

Local: Centro de Exposições Imigrantes - São Paulo - SP

Site do Evento: <http://www.febrava.com.br>

Corte & Conformação de Metais 2009

Data: 05 a 07 de outubro de 2009

Abrangência: Nacional

Descrição: novas tecnologias de corte e conformação de chapas e tubos metálicos.

Local: Expo Center Norte - São Paulo - SP

Site do Evento: <http://www.arandanet.com.br>

***Termotech* - II Feira Industrial de Tecnologias Térmicas**

Data: 06 a 08 de outubro de 2009

Abrangência: Internacional

Descrição: aquecedores em geral; sistemas de aquecimento solar; estufas; materiais para uso em altas temperaturas; trocadores de calor; etc.

Local: Centro de Exposições Imigrantes - São Paulo - SP

Site do Evento: <http://www.termotech.tmp.br>

CasaPronta - Feira da Construção, Mobiliário e Decoração

Data: 14 a 18 de outubro de 2009

Abrangência: Nacional

Descrição: aberta ao público em geral.

Local: Centro de Eventos Maximiliano Gaidzinski - Criciúma - SC

Site do Evento: <http://www.nossacasa-sc.com.br/casapronta>

15ª Inter Gift - Feira de Presentes, Utilidades e Decoração

Data: 22 a 24 de outubro de 2009

Abrangência: Nacional

Descrição: evento exclusivo para profissionais do setor.

Local: Expo Center Norte - São Paulo - SP

Site do Evento: <http://www.intergift.com.br>

Expocon 2009 - 12ª Feira de Fornecedores da Construção Civil

Data: 21 a 24 de outubro de 2009

Abrangência: Regional

Descrição: máquinas, equipamentos e produtos para o setor da construção civil.

Local: Expo Trade - Pinhais - PR

Site do Evento: <http://www.feiraexpocon.com.br>

3ª ExpoAcabamento - Feira da Indústria de Materiais para Acabamento

Data: 21 a 24 de outubro de 2009

Abrangência: Nacional

Descrição: lançamentos de produtos para o revestimento e acabamento.

Local: Centro de Eventos da Fiergs - Porto Alegre - RS

Site do Evento: <http://www.feiraconstrusul.com.br>

Construir Rio de Janeiro 2009 - Feira Internacional da Construção

Data: 10 a 14 de novembro de 2009

Abrangência: Internacional

Descrição: novas tecnologias, produtos e serviços para a construção civil.

Local: Riocentro - Rio de Janeiro - RJ

Site do Evento: <http://www.feiraconstruir.com.br/rj>

Expo Estádio 2009 - Feira e Conferência para Design, Construção, Mobiliário e Gestão de Estádios e Instalações Esportivas

Data: 17 a 19 de novembro de 2009

Abrangência: Internacional

Descrição: produtos e serviços para estádios e locais esportivos.

Local: Expo Center Norte - São Paulo - SP

Site do Evento: <http://www.expoestadio.com.br>

Movelsul

Data: 22 a 26 de março de 2010

Abrangência: Internacional

Descrição: evento bienal para profissionais do setor e público em geral.

Local: Parque de Eventos – Bento Gonçalves - RS

Mais informação em: www.movelsul.com.br